

أثر العدالة التنظيمية على السلوك الموجه بالعميل: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في الأردن

إعداد

ديما ناصر فريح اليوسف

إشراف

الدكتــور بنــدر كريم أبو تــايــه

استاذ مشارك

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير

في تخصص إدارة الاعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط- الأردن

9/ حزيران/ 2013

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 22/ تموز/ 2013

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
د. بندر كريم أبوتايه، مشرفاً ورئيساً، **استاذ مشارك، تخصص الموارد البشرية**	....
د. محمد عواد الزيادات، عضواً، **أستاذ مشارك، تخصص تسويق**	....
د. محمد سليمان النسور، عضواً، **أستاذ مساعد، تخصص تسويق**	....
د. محمد سليم الشورة، عضواً، **أستاذ مشارك، تخصص تسويق،** **جامعة العلوم الإسلامية العالمية**	....

الإهداء

إلى العقل الرشيد والفكر الحكيم ...
إلى من تعب وأفنى حياته لنكون له قرّة عين ...
لمن أدعو الله دائماً أن يمدّه بالقوّة والعافية ...
والدي الحبيب

إلى أطهر قلب نبض بالمحبة الصادقة ... لمن أقف عاجزتاً أمام عطائها ...
والدتي الغالية

إلى تلك التجوم المضيئة .. لمن سطرت بينهم أحلى أيام حياتي ...
إخوتي

إلى عيون شاركتني الأحلام ...
أصدقائي

الى كل من وقف بجانبي و ساعدني و شجعني

أهدي ثمرة جهدي.....

الشكر والعرفان

الشكر لله أولا على فيض نعمه وتوفيقه لي لإتمام هذه الرسالة.

وأود أن أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور بندر كريم أبو تايه الذي كان نعم المشرف، لما قدمه لي من توجيهات سديدة ورعاية علمية وآراء قيمة، كان لها الأثر الكبير في إغناء الرسالة واخراجها بهذه الصورة.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة ولما سيبدونه من ملاحظات قيمة تثري وتغني هذا الجهد المتواضع.

وفي الختام لا يفوتني أن أشكر كل من كان له دور في انجاز هذه الرسالة، بالأخص أعضاء هيئة التدريس الذين قاموا بتحكيم ا لإستبانة، والبنوك التجارية االتي تعاونت لتحقيق أهداف الرسالة.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الملاحق



ملخص

أثر العدالة التنظيمية على السلوك الموجه بالعميل: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في الأردن

إعداد

ديما ناصر فريح اليوسف

اشراف

د. بندر كريم أبو تايه

استاذ مشارك

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على السلوك الموجه بالعميل والتعرف على علاقة المتغيرات الديمغرافية للعاملين بإدراكهم للعدالة التنظيمية والسلوك الموجه بالعميل في البنوك التجارية في الأردن ، افترضت الدراسة وجود أثر إيجابي للعدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها التالية: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على السلوك الموجه بالعميل، وافترضت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والسلوك الموجه بالعميل تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهداف الدراسة ، شتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في البنوك التجارية (الأردنية والأجنبية) العاملة في الأردن ، بلغ عدد البنوك التجارية المتعاونة 15 بنك من أصل 22 بنك ، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية

البسيطة لاختيار عينة الدراسة ، إذ تم توزيع (412) استبانة و تمت استعادة (244) استبانة، كان منها (236) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة إستجابة فعلية (57%).

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:

- أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء ضمن المستوى المتوسط، وكان ايضا السلوك الموجه بالعميل لدى عينة الدراسة ضمن المستوى المتوسط.
- أن هناك أثر إيجابيا لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على السلوك الموجه بالعميل، وكان الدور الأكبر للعدالة التعاملية وجاء بعدها العدالة التوزيعية ومن ثم العدالة الاجرائية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بجميع أبعادها تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو السلوك الموجه بالعميل تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، مدة العمل في البنك، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).

بناء على تلك النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تنمية وتعزيز إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والسلوك الموجه بالعميل في البنوك التجارية في الأردن.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، السلوك الموجه بالعميل.

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

(1-1): المقدمة

(1-2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1-3): أهمية الدراسة

(1-4): أهداف الدراسة

(1-5): أنموذج الدراسة الإفتراضي

(1-6): فرضيات الدراسة

(1-7): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1-8): الدراسات السابقة

(1-9): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(1 1) المقدمة

لقد تنبه علماء الاجتماع إلى أهمية مبادىء العدالة وقيمها أساساً للأداء المميز للمنظمات وتحقيقاً لرضى الأفراد العاملين فيها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختبارات التوظيف والأجور المتكافئة، وأدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة (Miles,2000,12).

تنبثق أهمية العدالة التنظيمية من أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل. والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، اذ تعتبر إحدى المتغيرات التنظيمية الهامة المؤثرة في كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وفي أداء المنظمة من جانب آخر، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كانخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الإلتزام التنظيمي، إضافة الى إنخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة (أبو تايه،2012، 145-186). وخلافا لذلك، فإن ارتفاع احساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم و ما يعنيه ذلك من إرتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة (زايد، 2006، 12).

يعتبر السلوك الموجه بالعميل من السلوكيات المهمة لكل الشركات عموما وله اهمية خاصة للشركات في قطاع الخدمات. وذلك لكون الخدمات تتميز بالخصائص التالية: عدم الملموسية (Intangibility) والتلازم (Inseparability) وتباين المخرجات (Variability) وغير قابلة

للتخزين (Perishability) ولا تملك (Lack of ownership) مما يجعله محدد مهم الإدراك العميل للجودة (www.learnmarketing.net).

بحسب كل من Hoffman and Ingram (1992،78-68) يعتبر التوجه بالعميل في قطاع الخدمات هو ممارسة لمفهوم التسويق على مستوى العملاء، وبالتالي ادراك العميل لجودة الخدمة في هذا القطاع يتأثر بشكل كبير بموظفين الشركة ، فمن الأهمية بمكان أن تمتلك هذه الشركات موظفين يشاركون بسلوكيات تؤدي الى رضا العملاء على المدى الطويل.

(1 2) مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمحور العدالة التنظيمية حول إدراك الموظف لناتج المقارنة بين ما يقدمه إلى منظمته وما يحصل عليه من امتيازات ، كما تتمحور حول نزاهة القوانين والإجراءات التي تتبع في تحديد تلك الامتيازات وحسن المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظف عند تطبيق تلك القوانين والإجراءات (أبو تايه، 2012).

يرى عدد من الباحثين أن إدراك الموظف للعدالة التنظيمية (أو عدمها) هو أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في اتجاهاته وسلوكياته نحو المنظمة التي يعمل بها (Lippponen et al, 2011; Sangjoo, 2011) وقد يكون من ضمن تلك السلوكيات السلوك الموجه بالعميل، وفي المنظمات الخدمية كالبنوك التجارية يعتبر قيام الموظف بتقديم سلوك إيجابي تجاه العميل ذو اهمية كبيرة لنجاحها وتطورها، إذ إن السلوك الموجه بالعميل يؤثر ايجابياً وبشكل كبير على جودة الخدمة (Chen and Chen, 2010)، من هنا تأتي هذه الدراسة للتعرف على مستوى إدراك العاملين لـلعدالة التنظيمية وللتعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الموجهة بالعميل في قطاع البنوك التجارية في الأردن. ولذلك تتمحور مشكلة الدراسة حول الأسئلة التالية:

1- ما مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التعاملية) في البنوك التجارية في الأردن؟

2- ما مستوى السلوك الموجه بالعميل في البنوك التجارية في الأردن؟

3- ما أثر إ دراك العاملين للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) على السلوك الموجه بالعميل في البنوك التجارية في الأردن؟

4- هل يختلف إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وفقا للمتغيرات الديموغرافية للعاملين؟

5- هل يختلف السلوك الموجه بالعميل وفقا للمتغيرات الديموغرافية للعاملين؟

(1 3) أهمية الدراسة

تنبع اهمية الدراسة من الجوانب التالية:

1. تناولها لموضوع العدالة التنظيمية التي تعتبر من العوامل المؤثرة على سلوك الموظف واتجاهاته في العمل ومن ضمنها السلوك الموجه بالعميل.
2. المساهمة في أثراء المكتبة العربية والأردنية وسد النقص في الدراسات العربية؛ إذ ان هناك ندرة واضحة في الدراسات العربية التي تتعلق بأثر العدالة التنظيمية على السلوك الموجه بالعميل. فهذه الدراسة -على حد علم الباحثة- تعتبر من اوائل الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة العربية.
3. توفير معلومات هامة لمتخذي القرار في البنوك التجارية في الاردن عن مستوى العدالة التنظيمية وأثرها على السلوك الموجه بالعميل مما يساهم في تطوير أداء تلك البنوك التي تعد أحد أعمدة الإقتصاد الوطني في الاردن.

(1 4) أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

1. التعرف على مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في البنوك التجارية في الأردن.
2. التعرف على مستوى السلوك الموجه بالعميل في البنوك التجارية في الأردن.
3. التعرف على طبيعة أثر إدراك الفرد بالعدالة التنظيمية على السلوك الموجه بالعميل لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن.
4. بيان علاقة المتغيرات الديمغرافية للعاملين بإدراكهم للعدالة التنظيمية والسلوك الموجه بالعميل في البنوك التجارية في الاردن.
5. المساهمة في زيادة فاعلية وكفاءة البنوك التجارية في الأردن من خلال تقديم توصيات تساهم في رفع مستوى إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية وبالتالي رفع مستوى السلوك الموجه بالعميل في تلك البنوك.

(1-5) أنموذج الدراسة الإفتراضي

للإجابة على أسئلة الدراسة تم وضع أنموذج إفتراضي في الشكل (1) ليربط بين متغيرات الدراسة وقد تم استخلاص الفرضيات وفقا له.

تتضمن الدراسة ثلاث متغيرات وهي:

1. العدالة التنظيمية: وتم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد هي: العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية والعدالة التعاملية.
2. السلوك الموجه بالعميل.
3. الخصائص الديمغرافية للعاملين وتشمل: (الجنس، العمر، مدة العمل في البنك، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).

المتغير المستقل **المتغير التابع**

العدالة التنظيمية
العدالة التوزيعية
العدالة الاجرائية

السلوك الموجه بالعميل

الخصائص الديمغرافية للعاملين

الجنس، العمر، مدة العمل في البنك،

المؤهل العلمي، المركز الوظيفي

علاقة أثر

فروق إحصائية

الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة (من إعداد الباحثة)

(1 6) فرضيات الدراسة

(1) الفرضية الرئيسة الاولى:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية والعدالة التعاملية) في السلوك الموجه بالعميل لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

(1-1) الفرضية الفرعية الاولى:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في السلوك الموجه بالعميل لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن.

(1-2) الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة الاجرائية في السلوك الموجه بالعميل لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن.

(1 3) الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التعاملية في السلوك الموجه بالعميل لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن.

(2) الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، مدة العمل في البنك، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي) للعاملين في البنوك التجارية الاردنية. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

(2-1) الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التعاملية) تعزى لمتغير الجنس.

(2-2) الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التعاملية) تعزى لمتغير العمر.

(2-3) الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التعاملية) تعزى لمتغير مدة العمل في البنك.

(2-4) الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

(2-5) الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

(3) الفرضية الرئيسية الثالثة:

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو السلوك الموجه بالعميل تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، مدة العمل في البنك، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي). ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

(3-1) الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو السلوك الموجه بالعميل تعزى لمتغير الجنس.

(3-2) الفرضية الفرعية الثانية:

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو السلوك الموجه بالعميل تعزى لمتغير العمر.

(3-3) الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو السلوك الموجه بالعميل تعزى لمتغير مدة العمل في البنك.

(3-4) الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو السلوك الموجه بالعميل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

(3-5) الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو السلوك الموجه بالعميل وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

(1 7) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

1 العدالة التنظيمية: هي درجة نحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (البشابشة، 2008، 428).

2 العدالة التوزيعية: هي ادراك الموظف لعدالة توزيع المدخلات والمخرجات المرتبطة بوظيفته في المنظمة (أبو تايه، 2012، 149).

3 العدالة الإجرائية: هي ادراك الموظف لعدالة الإجراءات والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات في المنظمة (أبو تايه، 2012، 149).

4 العدالة التعاملية: هي ادراك الموظف لعدالة المعاملة الشخصية من قبل المدراء أثناء تطبيق الإجراءات والقوانين عليه (أبو تايه، 2012، 149).

5 السلوك الموجه بالعميل: مجموعة من السلوكيات التي يبديها الموظف في جميع الأنشطة المرتبطة بالعملاء والتي تتعلق بجمع ونشر المعلومات للعملاء، و فهم احتياجاتهم المعبر عنها والكامنة، وتلبية هذه الاحتياجات باستمرار من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة عن طريق تعزيز علاقة طويلة الأمد مع العملاء، لخلق

قيمة مضافة لهم وارضائهم والحفاظ على ربحية المنظمة (Singh and Koshy, 2008, 20).

(1 8) الدراسات السابقة

توجد ندرة واضحة –بحدود علم الباحثة– في الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الموجه بالعميل في البيئة العربية. بينما توجد دراسات تناولت المتغيرين في البيئة الاجنبية. وسيتم التطرق لبعض الدراسات في البيئتين العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة بشكل مباشر وبشكل غير مباشر فيما يلي:

أولا: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

الدراسات العربية:

دراسة (أبو تايه، 2012) بعنوان:

"أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر احساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. لقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (326) مستجيبا من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها (الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير) لدى عينة الدراسة. لقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثرا إيجابيا لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها. كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له

الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية). وأوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية في الأردن.

دراسة (أبو جاسر، 2010) بعنوان:

"أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي النتمثلة في الألتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية الموجود في تلك الوزارات وبين الالتزام والمواطنة التنظيمية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، بلغ حجم العينة (311) موظف، واستخدمت الأستبانة لقياس متغيرات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

- وجود عدالة تنظيمية والتزام تنظيمي بدرجة متوسطة، وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ادراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية (الجنس، المؤهل

العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر) بالنسبة للعدالة التنظيمية.

أوصت الدراسة بضرورة تنمية وزيادة إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة، بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء الموظفين، وبالتالي الأداء الإجمالي للوزارات.

دراسة (المتروك، 2010) بعنوان:

"أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط و التنمية بدولة الكويت"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت والتعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية على إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية والتمكين الإداري، والتعرف على معيقات تطبيق ممارسات التمكين الاداري، دلت النتائج التي تم استخراجها من (260) موظف الى ما يلي:

- أن تطبيق التمكين الإداري للموظفين في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت جاء بدرجة متوسطة لأبعاد التمكين ككل.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو أثر العدالة التنظيمية على التمكين الاداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، عدد السنوات، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

- أهم ما أوصت به الدراسة: العمل على الاهتمام بأبعاد ومكونات العدالة التنظيمية والعمل على تعزيز و تحسين الأبعاد المتعلقة بالتمكين، والاهتمام بآراء الموظفين فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه التمكين.

دراسة (أبوتايه والقطاونة، 2009) بعنوان:

"**العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الأردن**"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في محافظة الكرك في الأردن. تم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها. أظهرت المعلومات التي تم الحصول عليها من (282) مستجيباً من المصانع العاملة في مدينة الكرك الصناعية أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية له تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي. وتحديدا لعب إحساس العاملين بالعدالة التعاملية الدور الأكبر في بناء الولاء التنظيمي مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية). وأوصت الدراسة أن يقوم المدراء بإظهار الاحترام والتقدير للمرؤوسين عند اتخاذ قرارات تتعلق بهم، وان يتم توزيع أعباء العمل ومخرجاته بعدالة بين العاملين.

دراسة (البشابشة، 2008) بعنوان:

" **أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية**"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دلت النتائج التي تم الحصول عليها من عينة بلغت (919) فردا إلى أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وان هناك أثرا ذا

دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والتعاملية والأخلاقية) في بلورة التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي والتشابه التنظيمي والعضوية). وقد أوصت الدراسة على ضرورة الحياد والنزاهة في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية للارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي عند أعضاء المؤسسات المبحوثة.

دراسة (الصمادي، 2008) بعنوان:

"أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي، أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (300) استبانة ما يلي:

- أن شركات الادوية الاردنية تحقق درجة عالية من العدالة التنظيمية عند العاملين وان الموظفين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام الوظيفي.
- أن هناك علاقة ايجابية بين ابعاد العدالة التنظيمية (الاجراءات، التعاملات، التوزيع) من جهة وبين ابعاد الالتزام الوظيفي (المعياري، الاستمراري، الاتجاهي).

اوصت الدراسة بما يلي:

- تنمية إحساس العاملين من قبل المنظمة بما يخص العدالة التنظيمية .
- زيادة ثقة المرؤوسين في الإدارة وتحقيقه من خلال عدالة التعاملات بين الرئيس والمرؤوس ونظام للاتصالات الرسمية وغير الرسمية والمشاركة باتخاذ القرارت.

دراسة (ابراهيم، 2006) بعنوان: "واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الموظفين"

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. بلغ أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس (394) فرداً، ومن الموظفين (538) فرداً. وكانت أهم النتائج كالتالي:

- أن درجة تقدير ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن وجهة نظر الموظفين جاءت متوسطة.
- إن هناك فروقات ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- إن المحسوبية والوساطة، وقلة توافر الشفافية الإدارية في اتخاذ القرارات، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كانت على التوالي من أهم المعيقات لتطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر كل من أعضاء هيئة التدريس والموظفين على حد سواء.

خلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات للارتقاء بدرجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وإلى إجراء مزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال.

دراسة (الفهداوي، والقطاونة، 2004) بعنوان:

" تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات (الكرك، الطفيلة، معان)، وقد تكونت عينة الدراسة من (631) من الموظفين والموظفات في الدوائر الإدارية لمراكز المحافظات في جنوب الأردن. وقد دلت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين متغيرات العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية

والإجرائية والتعاملية) والولاء التنظيمي, وان تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي كانت مختلفة وفقا للمتغيرات الديمغرافية (الخبرة والراتب والعمر والمؤهل العلمي).

أوصت الدراسة بضرورة ربط الحوافز المادية والمعنوية بمتطلبات العدالة التنظيمية وعلى ضرورة الحياد والنزاهة في الإجراءات الإدارية.

الدراسات الأجنبية :

دراسة (Ince and Gul, 2011) بعنوان:

"The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior an Application in Turkish Public Institutions"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر احساس العاملين بالعدالة التنظيمية في القطاع العام على سلوك المواطنة التنظيمية. قد أجري البحث على 83 موظف يعملون في مديرية تسجيل الأراضي والمساحة ومديرية التربية والتعليم والخدمات الوطنية لمقاطعة كرمان في تركيا.

تم استخدام الارتباط والانحدار لتحليل البيانات التي تم جمعها، وكانت النتائج كالتالي:

- يوجد علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية، وكان للعدالة الإجرائية الأثر الأكبر على سلوك المواطنة التنظيمية.
- كان التأثير الأقل للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد ذوي الروح الرياضية و المستعدين للمساعدة.

أوصت الدراسة بتعزيز العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وإجراء مزيد من الأبحاث.

دراسة (Ahmadi, et al., 2011) بعنوان:

“The Relationship Between Organizational Justice and Human Resource Productivity in Public Organizations of Kurdistan Province”

هدفت الدراسة الى قياس العلاقة بين العدالة التنظيمية وإنتاجية القوى العاملة في المؤسسات العامة في اقليم كردستان.

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المؤسسات العامة (1065 عامل). وقد تم اختيار 300 عامل في العينة الإحصائي، بينت الدراسة أن هناك علاقة مباشرة وذات مغزى بين أبعاد العدالة التنظيمية (الإجراءات ،التوزيع، المعلومات) وإنتاجية القوى العاملة في المؤسسات العامة في اقليم كردستان، وكان التأثير الأكبر للعدالة الإجرائية. أوصت الدراسة بتعزيز العدالة التنظيمية، وقدمت مجموعة من المقترحات لتحقيق ذلك.

دراسة (Jeon, 2009) بعنوان:

"The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational Commitment Exploring the Mediating Effect of Trust in Top Management"

هدفت الدراسة لاستكشاف أثر العدالة التنظيمية والامان الوظيفي على الولاء التنظيمي من خلال اعتبار الثقة بالادارة العليا كعامل وسيط لقياس العدالة التنظيمية من خلال بعدين هما العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية، حيث قام الباحث بتوضيح سبب عدم تضمينه لبعد العدالة التفاعلية كونها تتعلق اكثر بالنواحي الاشرافية، أي علاقة الموظف بالمسؤول المباشر والمخرجات على المستوى الفردي كالرضى الوظيفي.تشكلت عينة الدراسة من (337) موظفا تم اختيارهم عشوائيا من ستة شركات رئيسية في كوريا.

واشارت نتائج الدراسة الى ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من العدالة التنظيمية والامن الوظيفي طويل الامد من حيث أثرهما على الثقة بالادارة العليا والولاء التنظيمي .

أوصت الدراسة أن المنظمة يجب أن تاخذ تاخذ بعين الاعتبار احتياجات الموظفين الشخصية والاجتماعية من اجل زيادة ثقتهم وولائهم بالمنظمة، وأكد الباحث على اهمية الحاجات الاجتماعية (العدالة التنظيمية) والحاجات المادية (الأمن الوظيفي) من خلال التاكيد على توفرها واستدامتها.

دراسة (Jamaludin, 2009) بعنوان:

"**Perceived Organizational Justice and Its Impact To The Development Of Commitments: A Regression Analysis**"

يهدف البحث الى معرفة أثر ادراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي على أعضاء هيئة التدريس في احدى مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا. بينت النتائج ما يلي:

وجود أثر ايجابي للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ، وأن العدالة الإجرائية هي الأكثر تأثيرا في تطوير واستمرارية الالتزام التنظيمي وبخاصة الالتزام المعياري . وبينت أيضاً أن العدالة التفاعلية الاكثر تأثيرا على الالتزام العاطفي ، وأن العدالة التوزيعية لم تكن لها دلالة احصائية مع أي من عناصر الالتزام التنظيمي.

اوصى الباحث الشركات والمنظمات على اختلافها القيام بتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لما لها من تأثير على الولاء التنظيمي وغيرها من العوامل مما يؤدي الى زيادة قدرة وتنافسية المنظمة وبالتالي ربحيتها. كما بين الباحث أن على المدراء فهم طبيعة موظفيهم والعوامل التي تؤدي الى تحفيزهم والتي قد تتنوع ما بين المحفزات المادية والمعنوية وبالتالي يؤدي الى تعزيز ادراكهم للعدالة التنظيمية.

دراسة (Graham,2009) بعنوان :

"Organizational Justice and Stress: An Investigation of the Justice Salience Hierarchy Using the Four-Factor Model"

هدف الدراسة التعرف على أثر العدالة التنظيمية من خلال استخدام ابعادها الاربعة والتي تمثلت في (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، عدالة التعاملات، عدالة المعلومات) على ضغوط العمل داخل المنظمة، وقد توصلت هذه الدراسة الى ان شعور الفرد بضغوط العمل ذات تأثير سلبي على المرؤوسين وعلى المنظمة، وكذلك وجود علاقة سلبية بين ادراك العدالة التنظيمية وضغوط العمل لدى المرؤوسين، كما اظهرت ايضاً أن عدالة التعاملات وعدالة المعلومات يعتبران مؤشرات قوية لضغوط العمل. واوصت الدراسة بأهمية تدريب وتشجيع المدراء والمشرفين على السلوكيات التي من شأنها زيادة احساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

دراسة (Kottraba, 2003) بعنوان:

"The Relationship Between Organizational Justice Employee Absenteeism and Role Stress"

هدفت الدراسة معرف العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية ومستويات ضغوط العمل ومعدلات الغياب ، افترضت انه كلما ارتفعت مستويات العدالة التنظيمية انخفضت مستويات ضغوط العمل ومعدلات الغياب، وقد شارك في هذه الدراسة عاملون من مؤسسات مختلفة في امريكا لاختبار صحة الفرضية، واجريت الدراسة عن طريق الانترنت وبلغ عدد المشاركين فيها (233) فردا، وأشارت نتائج الدراسة الى أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية بابعادها (التوزيعية والتفاعلية والاجرائية) ومستويات ضغوط العمل، بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مستويات العدالة التنظيمية ومستويات معدلات

الغياب، ولا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين مستويات العدالة التنظيمية، وبين مستويات ضغوط العمل تعزى الى جنس المشاركين.

دراسة (Schmiesing, *et al.*, 2003) بعنوان:

"Factors Affecting O.S.U.Extension Agents Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction: Critical Insights into Emerging Trends and Existing Policies in Extension Human Resource Management"

هدفت الدراسة الى التعرف على العوامل المؤثرة في ادراكات العاملين بجامعة أوهايو للعدالة التنظيمية والرضا عن العمل، وقد تكونت عينة الدراسة من (246) موظفا من جامعة اوهايو، واستخدم الباحث أداتين للدراسة : الأولى لقياس العدالة التنظيمية والثانية لقياس الرضا الوظيفي. وقد كشفت نتائج الدراسة وجود ارتباط ايجابي ضعيف بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي، و هناك ارتباط ايجابي قوي بين كل من العدالة التفاعلية والعدالة الاجرائية والرضا الوظيفي.

أوصت الدراسة أن على الإدارة فحص وتقوية هيكل المكافآت، وأن تستمر بتقديم فرص للموظفين للمشاركة في الحوار وصنع القرار، مع تشجيع الإبداع الفردي في وضع البرامج وتنفيذها.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالسلوك الموجه بالعميل في البيئة الغربية:

سيتم عرض بعض الدراسات الأجنبية التي تناولت السلوك الموجه بالعميل، لكن لم تجد الباحثة دراسات عربية تناولت هذا المتغير.

دراسة (Chen and Chen, 2010) بعنوان:

“The Relations of Organizational Characteristics, Customer–Oriented Behavior and Service Quality”

الهدف من هذا البحث هو دراسة تأثير الخصائص التنظيمية من منظور الموظفين على سلوك الموظفين. وكذلك العلاقة بين جودة الخدمة والسلوك الموجه بالعميل من تصور العملاء. تم توزيع الأستبيان على أفضل 10 بنوك محلية ودولية في تايوان تم انتخابهم عن طريق معيار تقييم الشركات 2009 الذي عقد من قبل مجلة الثروة المشتركة.

وجد أن التوجه بالعميل، والتوجه بالمنافس ، والتفاوض، والمنظور طويل الأجل، ومنظور الربح التي شكلت الثقافة التنظيمية هي عوامل مشجعة للموظفين لتوليد السلوك الموجه بالعميل ووجدت الدراسة أن العلاقة بين جودة الخدمة والسلوك الموجه بالعميل كانت ايجابية بشكل كبير.

أوصت الدراسة بتشجيع الموظفين على الإنخراط بسلوكيات مفيدة للعملاء من أجل تحسين مستوى الخدمة، وهذا يمكن أن يبدأ من خلال بناء ثقافة تثمن العملاء والتكامل والتفاوض، والموافقة على مساهمة الموظفين واحترامها، وإلهامهم، والنهوض بقدراتهم على التعامل مع عملهم، ورعاية احتياجاتهم الشخصية.

دراسة (Chih, et al., 2009) بعنوان:

“Customer orientation behaviors of frontline employees: Moderating Roles of Emotional Intelligence”

هدف البحث هو فحص العلاقة بين كل من الرضا الوظيفي، والمشاركة الوظيفية، والإجهاد الوظيفي مع السلوك الموجه بالعميل. ودراسة دور الذكاء العاطفي كمتغير وسيط بين الاجهاد

الوظيفي والسلوك الموجه بالعميل. شمل هذا البحث 520 موظف في الخطوط الأمامية من 6 شركات تأمين على الحياة في تايوان. وكانت النتائج على النحو التالي:

- يوجد أثر ايجابي لكل من الرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية في السلوك الموجه بالعميل، ويوجد أثر سلبي للإجهاد الوظيفي في السلوك الموجه بالعميل.
- الذكاء العاطفي هو متغير وسيط مهم في العلاقة بين ضغوط العمل والسلوك الموجه بالعميل؛ فكلما زاد الذكاء العاطفي للموظفين يخف تأثير ضغوط العمل لأن الذكاء العاطفي يتيح لهم القدرة على ضبط العواطف الضارة لديهم (مثل: ضغوط العمل) وبالتالي اظهار سلوك موجه بالعميل افضل.

اوصت الدراسة المنظمات الخدمية بتعزيز السلوك الموجه بالعميل لدى الموظفين ، من خلال عمل برامج تعزز الرضا الوظيفي والإشراك الوظيفي والذكاء العاطفي ، بالإضافة الى تقليص ضغوط العمل.

دراسة (Lanjananda and Patterson, 2008) بعنوان:

"Determinants of customer-oriented behavior in a health care context"

الهدف من الدراسة هو توسيع نطاق المعرفة لمحددات السلوك الموجه بالعميل لموظفي الخدمات ذات الاتصال العالي(قطاع الرعاية الصحية). تساهم هذه الورقة إلى الأدب من خلال دراسة مجموعتين من بنيات – المتغيرات الطبعي (مثل سمات الشخصية من مزود الخدمة) وايضا تصورات الموظف لمناخ الخدمة، بوساطة الصفات السطحية والالتزام التنظيمي، على المتغير التابع (السلوك الموجه بالعميل) للممرضات في سياق المستشفى.

وشملت الدراسة كلا من: النوعي (مجموعات التركيز) والمسح على نطاق واسع اذ شملت العينة النهائية 270 ممرضة من خمسة مستشفيات في تايلاند.

أظهرت النتائج أن السمات الأساسية (الانبساط، الاستقرار العاطفي، الضمير، اللطف) والتوجه بالعميل كسمة سطحية يؤثرون بشكل مباشر أو غير مباشر على السلوك الموجه بالعميل. كان هناك ايضا أثر لإدراك الممرضات لمناخ الخدمة، ومدى التزامهم للمستشفى على السلوك الموجه بالعميل. أوصت الدراسة المدراء بضرورة الأخذ بعين الأعتبار السمات الشخصية للأفراد في عملية الأختيار والتوظيف لما لها من تأثير على السلوك الموجه بالعميل.

دراسة (Wen- Bao Lin, 2008) بعنوان:

"Factors Enhancing the Intentions of Employees Toward Customer-Oriented Behaviors"

الغرض من هذه الدراسة هو تحليل متكامل لتأثير العوامل التالية: سلوك الإدارة، والمناخ التنظيمي، والكفاءة الذاتية، على تشكيل السلوك الموجه بالعميل لدى الموظفين. كان مجتمع الدراسة شركات التأمين على الحياة الخمسة الاوائل في تايوان، وشملت عينة الدراسة 327 موظف.

أظهرت النتائج أن المديرين الذين يؤكدون الكفاءة الذاتية هم أكثر ميلا إلى السلوك الموجهة بالعميل تحت الدوافع الذاتية من الدوافع الخارجية، ووجدت أنه يوجد أثر ايجابي ومهم لكل من الكفاءة الذاتية والمناخ التنظيمي على السلوك الموجه بالعميل. أكدت الدراسة على أهمية تنفيذ التسويق الداخلي بنجاح لضمان الأداء المرضي للتسويق الخارجي، وأكدت على أهمية إنشاء مناخ تنظيمي جيد لتعزيز السلوك الموجه بالعميل.

دراسة (Noor and Muhamad, 2005) بعنوان:

“Individual Factors that Predict Customer-Orientation Behaviour of Malaysian Life Insurance Agents”

الهدف من الدراسة هو معرفة تأثير ثلاثة عوامل مستقلة وهي الالتزام التنظيمي والمراقبة الذاتية والدوافع الذاتية على السلوك الموجه بالعميل لموظفين المبيعات. واستخدمت البيانات التي تم جمعها من 445 وكالة تأمين على الحياة في ماليزيا لا ختبار العلاقة المفترضة. وتشير النتائج إلى أن الالتزام التنظيمي والدوافع الذاتية تؤثر إيجابا على السلوك الموجه بالعميل لموظفين المبيعات. وجدت ايضا أنه لا يوجد علاقة بين المراقبة الذاتية والسلوك الموجه بالعميل لموظفين المبيعات .أوصت الدراسة أن على المنظمات تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وتحفيزهم ذاتياً، لزيادة السلوك الموجه بالعميل.

ثالثا: الدراسات التي جمعت بين العدالة التنظيمية والسلوك الموجه بالعميل:

لم تجد الباحثة أية دراسة تتعلق بالعلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الموجه بالعميل على المستوى العربي، ولكن هناك بعض الدراسات على المستوى العالمي:

دراسة (Samad, 2011) بعنوان:

"**Predictors of Employee Willingness to Engage with Customer Oriented Behavior**"

الغرض من هذه الدراسة هو فحص العلاقة بين العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية) والمتغيرات الديمغرافية ورغبة الموظف في اتباع السلوك الموجه بالعميل. بالتالي بحثت الدراسة تأثير المتغيرات الديمغرافية ومتغيرات العدالة التنظيمية كمؤشر على رغبة الموظف في اتباع السلوك الموجه بالعميل. شملت الدراسة عينة عشوائية طبقية من 292

موظف شملهم الاستطلاع من مراكز بيع التجزئة الخلوية لشركات الاتصالات الماليزية. تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام SPSS الإصدار 16.

أشارت النتائج إلى ان هناك علاقة هامة وإيجابية بين مكونات العدالة التنظيمية، والمتغيرات الديمغرافية ورغبة الموظف في اتباع السلوك الموجه بالعميل. ووجدت الدراسة ان جميع متغيرات العدالة التنظيمية والمتغيرات الديمغرافية لها تأثير كبير على رغبة الموظف في اتباع السلوك الموجه بالعميل. وكشفت الدراسة أيضا أن العدالة الإجرائية لها التأثير الاكبر على رغبة الموظف في اتباع السلوك الموجه بالعميل بالمقارنة مع العدالة التوزيعية والمتغيرات الديمغرافية.

أوصت الدراسة أن على المنظمة توفير بيئة تضمن العدالة بين الموظفين وخصوصاً العدالة الإجرائية لرفع مستوى السلوك الموجه بالعميل.

دراسة (Altaf, et al., 2011) بعنوان:

"**Empirical Analysis of Organizational Justice Towards Employee's Customer Oriented Behavior: A Case Study of Medical Institutions in Pakistan**"

هدف هذه الدراسة هو فحص العلاقة بين العدالة التنظيمية (االعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية) والسلوك الموجه بالعميل في قطاع الرعاية الصحية في باكستان. تم اختيار العينة من مستشفيات خاصة وعامة في إسلام آباد وروالبندي في باكستان.

واستهدفت مستويات الإدارة العليا والوسطى والدنيا، أظهرت النتائج وجود علاقة قوية وايجابية بين السلوك الموجه بالعميل لدى الموظف (المتغير التابع) والعدالة التنظيمية ببعديها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعة) (المتغيرات المستقلة).

من ما يعني أن احساس العاملين بالعدالة التنظيمية يلعب دور رئيسي في السلوك الموجه بالعميل.

ووجدت ايضا ان لعدالة التوزيع أثر اكبر من العدالة الإجرائية في السلوك الموجه بالعميل في بيئة الباكستان . أوصت الدراسة على ضرورة تنمية العدالة التنظيمية وبالأخص العدالة التوزيعية، والشفافية مع الموظفين من أجل زيادة ثقتهم بالإدارة وزيادة السلوك الموجه بالعميل.

دراسة (Jae-Young, *et al.*, 2004) بعنوان:

"Perceptions of Justice and Employee Willingness to Engage in Customer-Oriented Behavior"

هدفت هذه الدراسة الى البحث في العلاقة بين العدالة في التوزيع والعدالة الإجرائية واستعداد العامل للمشاركة في السلوك الموجه بالعميل. تم جمع البيانات من 328 موظف في ثمانية مستشفيات عامة في كوريا. أظهرت النتائج ما يلي:

- أن العدالة التوزيعية تؤثر تأثيرا مباشر على استعداد لموظف للمشاركة في السلوك الموجه بالعميل.
- أن العدالة الإجرائية تؤثر بشكل غير مباشر على استعداد لموظف للمشاركة في السلوك الموجه بالعميل.
- أن العدالة الإجرائية تؤثر بشكل ايجابي على ادراك العاملين للعدالة التوزيعية.

أوصت الدراسة بتعزيز العدالة (التوزيعية والإجرائية) في قطاع الخدمات.

(1-9) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة امور وهي:

- موضوع ومشكلة الدراسة: إذ قامت هذه الدراسة بربط العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية) بالسلوك الموجه بالعميل، في حين أن بعض الدراسات السابقة تناولت أثر بعدين فقط من أبعاد العدالة التنظيمية وهما(العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) في السلوك الموجه بالعميل (Samad,2011; Altaf, et al.,2011; Jae-Young et al. 2004) وتناول البعض الآخر أثر العدالة التنظيمية على متغيرات تابعة أخرى مثل: سلوك المواطنة التنظيمية (أبو تايه، 2012؛ Ince and Gul,2011)، أبعاد الأداء السياقي (أبو جاسر،2010) التمكين الإداري (المتروك، 2010)، وقامت مجموعة منهم بدراسة أثر متغيرات مستقلة أخرى في السلوك الموجه بالعميل مثل: الرضا الوظيفي (Chih, et al., 2009)، الالتزام التنظيمي والمراقبة الذاتية (Noor and Muhamad, 2005).

- مكان وزمان التطبيق : إذ تعتبر من اوائل الدراسات التي تتناول العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الموجه بالعميل في الاردن والدول العربية. وتعتبر ايضا من أوائل الدراسات التي تتناول هذين الموضوعين في قطاع البنوك التجارية في الاردن.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: العدالة التنظيمية

المبحث الثاني: السلوك الموجه بالعميل

المبحث الثالث: الجهاز المصرفي في الأردن

المبحث الأول

العدالة التنظيمية

(2−1) مقدمة

ان العدل كما جاء في لسان العرب: هو ما قام في النفوس، وثبت على أنه مستقيم ، وهو ضد الجور والظلم، وعدل الحاكم في الحكم اي لا يميل به الهوى فيجور في الحكم، والعدل يعني الحكم بالحق، وهو الحكم العادل، وعدّل الشيئ: وازنه، وعدلت فلانا بفلان إذا ساويت بينهما، وتعديل الشيئ تقويمه، وعدّل الشيء بمعنى أقامه فاعتدل أي استقام، لأن العدل هو الاستقامة والسوية، وهو فريضة ينبغي تحلي الانسان بها (ابن منظور، 1992،432).

البحث في العدالة يعني البحث في مشكلة مهمة يجابهها الإنسان و منذ بدء الخليقة. فالثورات والانتفاضات والحروب الأهلية التي نشبت في بعض الأقطار ترجع أسبابها العميقة إلى فقدان التوازن في مستوى المعيشة واستبداد بعضهم على بعضهم، وقد رأى علماء الأجتماع أن الوسيلة لمنع هذا الصراع كامنة في إقامة عدالة اجتماعية بين أفراد المجتمع (ابراهيم، 2006).

سيتم في هذا المبحث عرض العدالة التنظيمية وأبعادها بالتفصيل.

(2−2) العدل في الفكر الإداري

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع التي تناولتها المدارس الإدارية المختلفة بشكل مباشر أو غير مباشر كونها رابطة مقدسة بين العامل والمنظمة تتوقف عليها كفاءة وفاعلية كل منها، لأن الإدارة أساسها العدل بوصفها نشاط يقوم على التنسيق بين مصالح طرفين هما العامل والمنظمة (المعايطة، 2005).

يمكن البدء مع رائد الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" (Frederick Taylor) الذي قدم مجموعة من المبادئ تسهم في تحسين الكفاية والإنتاجية وتحقيق العدالة التنظيمية ومنها (الطويل، 2006):

أولا : اعتماد الأسلوب العلمي في تحديد مكونات وظيفة كل عامل.

ثانيا : اعتماد الأسلوب العلمي في اختيار العاملين وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب .

ثالثا : اعتماد الأسلوب العلمي في تعاون الإدارة والعاملين لإنجاز أهداف العمل .

رابعا : إيجاد نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق والجدارة بما يتناسب مع طبيعة العمل والإنتاج .

خامسا : توزيع المسؤوليات بين الإداريين والعاملين بشكل متساو.

أما نظرية المبادئ الإدارية ل"هنري فايول" (Henry Fayol) فقد كان من مبادئها وجود نظم عادلة للأجور والمكافئات (Remuneration) تحقق الرضا للعامل وصاحب العمل، فالإدارة يجب عليها ان تجتذب إخلاص العاملين وولاءهم للمنظمة عن طريق المساواة والعدالة (Equity) في معاملتهم (هاشم، 2001).

وبالنسبة للمدرسة البيروقراطية فقد أسبغ عليها ماكس فيبر (Max Weber) من خلال نظريته في البيروقراطية البعد القانوني والالتزام بالقواعد واللوائح بما يعزز قيام العدل في ضل التنظيم البيروقراطي.

وكما ان مدرسة العلاقات الإنسانية نظرت الي العدالة التنظيمية من خلال احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى ووضع اسس لحلها، وكذلك اكدت أهمية التركيز على مصالح العمال لتلتقي مصالح المنظمة، وألا تكون إحداهما

على حساب الأخرى، مما يجعل الفرد العامل يشعر بالعدالة والمساواة وعدم الاستبداد والظلم والإجحاف في حقوقه (المعايطة، 2005) .

(3-2) مفهوم العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

زاد الاهتمام خلال العقد الماضي بمفهوم العدالة التنظيمية، وقد استطاعت مفاهيمها ونظرياتها اختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة و مؤثرة؛ ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية نتائج الدراسات التي أثبتت وجود علاقات ارتباطية بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء و إنتاجية الأفراد والتي تؤدي الى التأثير على إنتاجية المنظمة ككل (المتروك، 2010).

أول من استخدم مصطلح العدالة التنظيمية هو جرينبيرج (Greenberg, 1987) ليدل على احساس العاملين بالعدالة والنزاهة في المنظمات، فالعدالة التنظيمية تتمحور حول ظروف الوظيفة التي تقود الموظفين للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون للظلم وعدم المساواة (Folger and Cropanzano, 1998).

و اقترح كل من (Sheppard et al,1992) تعريف للعدالة يعود لمبدئين هما التوازن والتصحيح. المبدأ الاول التوازن: وهو مقارنة عمليتين في نفس الظروف، ويتم تطبيقه عندما يقوم الموظف بمقارنة (المخرجات) التي يحصل عليها بالمخرجات التي يحصل عليها موظف آخر أو عندما يقارنها بمشاركته (المدخلات).المبدأ الثاني التصحيح: يشير الى جودة القرار أو الاجراء التي تجعله يبدو عادلا ومناسبا ويشمل مجموعة معايير مثل الانسجام (الثبات على المبداء) والدقة والوضوح وشمول الإجراءات وملائمتها للقيم والمبادىء الأخلاقية السائدة في المجتمع والمنظمة.

وقد اعطى Beugre (1998) تعريف أوسع للعدالة التنظيمية ينص على أنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الفرد مع مدرائه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل، وعلاقته مع منظمته كنظام اجتماعي. بنفس السياق يرى James (1993) أن العدالة التنظيمية هي إحساس الفرد بالعدالة في المنظمة و ردة الفعل السلوكية لهذا الإحساس.

(2-4) أبعاد العدالة التنظيمية

بين كل من Niehoff and Moorman (1993) أن العدالة التنظيمية يمكن تصنيفها كالآتي:

1. العدالة التوزيعية Distributive Justice: أو عدالة التوزيع تدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية، ومن أهم ما يركز عليه الأفراد في خرجاتهم الوظيفية هو مقارنة تلك المخرجات مع مخرجات أقرانهم في المنظمة نفسها أو خارجها في منظمات مشابهة لها.
2. العدالة الإجرائية Procedural Justice: أو عدالة الإجراءات وهي تعبر عن مدى إدراك الموظف لعدالة الاجراءات والقوانيين التي يتم من خلالها تحديد المخرجات التنظيمية التي يحصل عليها الموظف كالراتب وعبء العمل.
3. العدالة التعاملية أو التفاعلية Interactional Justice: تشير إلى مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة الشخصية التي يتلقونها أثناء تعاملهم مع صانعي تلك القرارات، وفيما إذا كانت هذه المعاملة مبنية على الاحترام والتقدير والكرامة.

وسيتم استعراض أبعاد العدالة التنظيمية بتفصيل اكبر وكما يلي :

1. العدالة التوزيعة Distributive Justice :

تعرف عدالة التوزيع بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف (فهداوي وقطاونه، 11،2004). وهناك من عرفها بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة (Ishak & Alam, 2009,326) وعرفها Lee (2000,21) أنها تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة.

بين (Zhang and Agarwal, 2009) أن بحوث العدالة التوزيعية ترجع في اصولها الى نظرية العدل (Equity Theory) لأدم Adam's (1963) والتي تتضمن أن العاملين يقارنون نسبة مخرجاتهم الوظيفية (الدخل الوظيفي) ومدخلاتهم الوظيفية أي الجهد الوظيفي إلى نسبة مخرجات ومدخلات الغير من أقران العمل، لذا فإنه يفترض أن شعور الموظف بعدم المساواة ينتج في الحالات التي يحصل فيها العامل على أجر أعلى مما يستحق، والتي يترتب عليها خيبة أمل وذنب اتجاه ذلك، أو في الحالات التي يحصل فيها العامل على أجر أقل مما يستحق، و حينها يشعر بالضجر، أما اذا تساوت النسبتان (نسبة المخرجات ونسبة المدخلات) فلا يحدث الشعور بعدم المساواة (زايد، عادل محمد، 1999).

كما حدد " Organ" ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي (Yilmaz & Tasdan, 2009,113):

1) قاعدة المساواة : وتقوم على فكرة إعطاء المكافئات على اساس المساهمة فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجازو على قاعدة المساواة.

2) قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النضر عن خصائصهم الفردية (الجنس, العرق, الدين ...الخ) يجب ان يتساو بفرص الحصول على المكافئات، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تعديم الخدمات الصحيه لموظفيها يجب ان تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد, وإذا حصل الغير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجازو على قاعدة النوعية.

3) قاعدة الحاجة : وتقوم هذه القاعده على فكرة تقديم الافراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين , بافتراض تساوي الأشياء الأخرى. فمثلا إذا اردت المنظمة زيادة الاجور وكانت هناك امرأة متزوجه ولديها أطفال وامراة غير متزوجه وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجه يجب أن تقدم على الثانية . وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجازو قاعدة الحاجة.

2 -العدالة الإجرائية Procedural Justice :

العدالة الاجرائية تعود الى العدالة في القوانين والاجراءات التي يتم اتباعها في توزيع المكافئات والمستحقات (Alexander and Rudner man, 1987) قد عرّفها القطاونة (2003) بأنها تلك العدالة المعبرة عن حقيقة التصرفات الرسمية والتي تنعكس لدى إحساس العاملين في المنظمة حيال عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات المتحصل عليها .

وهي عبارة عن مدى احساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات (Moorman, 1991). وقد اشار خليفة (1997) إن عدالة الإجراءات هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد ، وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف ، فإن عدالة الإجراءات تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات.

هذا ، وقد أشار Koopmann (2003) إلى نوعين من عدالة الإجراءات، وهي :

1. عدالة الاجراءات النظامية Procedural–Systematic Justice

وهذه تستخدم قاعدة منهجيه واضحة للاجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارت التوزيعية وحسب القواعد الأساسية لعدالة الإجراءات المشار إليها سابقاً.

2. عدالة الاجراءات المعلوماتية Procedural–Information Justice

وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق عدالة الاجراءات، وتتضمن توفير معلومات واضحة للمعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في اجراءات التوزيع، بمعنى تبرير إجراءات القرار.

قدم Leventhal (1980) نموذج يعتبر الأساس للكثير من الدراسات التي تناولت مفهوم العدالة الإجرائية ، ويقوم هذا النموذج على أساس وجود ست قواعد للعدالة الإجرائية حتى يتم الحكم على أي عملية توزيعية في المنظمة على أنها عادلة وهذه القواعد الست هي:

1. قاعدة الاسقامة والثبات: وتعني هذه القاعدة أن تطبق القرارات دائما على الأفراد دون استثناء. وأن تتبع وتطبق نفس الإجراءات على كل الأفراد عند اتخاذ نفس القرارات.
2. قاعدة عدم التمييز: وهذه القاعدة تتضمن ضرورة وجود قواعد تمنع الأهواء الشخصية لمتخذ القرار من التأثير على القرارات التي يتخذها وعند أي مرحلة من مراحلها.
3. قاعدة الدقة: وهذه القاعدة تتضمن جمع معلومات كافية وصحيحة لاتخاذ القرار قدر الإمكان، إذ يعتقد أن القرار غير العادل قد يتخذ على أساس معلومات غير صحيحة أو غير كافية أو يتخذ من قبل أشخاص غير مؤهلين لاتخاذ القرار أو غير معنيين به.

4. قاعدة قابلية التصحيح: تتضمن هذه القاعدة ضرورة إعطاء الفرصة للأشخاص غير الراضين لتعديل وتغيير القرارات، وعند مختلف مراحل عملية التوزيع (مخرجات القرار). حيث إن مستوى العدالة في المنظمة يزيد في حالة وجود قوانين أو إجراءات تكفل للأفراد الذين يشعرون بعدم العدالة إمكانية التظلم ضد مختلف القرارات وفي أي مرحلة من مراحلها.

5. قاعدة التمثيل: وهذه القاعدة تعني أن تعكس مراحل عملية التوزيع اهتمامات ومخاوف الجماعات الفرعية في مجتمع الأفراد المتأثر بعملية التوزيع. بمعنى آخر إعطاء الأفراد والجماعات فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي يتم من خلالها توزيع المخرجات على الأفراد.

6. قاعدة الأخلاق: وهذه القاعدة تشير بوضوح إلى ضرورة توافق القرارات مع القيم الأخلاقية والأعراف الأساسية لدى الأفراد المتأثرين بتلك القرارات. فالشعور بعدم العدالة يكون واضحا عندما تخالف تلك القرارات القيم و المبادىء الأخلاقية للأفراد في أي منظمة.

3 -العدالة التعاملية Interactional Justice:

وهي مدى إحساس العاملين في المنظمة بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الاجراءات التنظيمية والقواعد الرسمية (القطاونه، 2003). تعتبر عدالة التعاملات امتداد لمفهوم العدالة الاجرائية، والتي تشير الى طريقة تصرف الادارة اتجاه الافراد والتي ترتبط بشكل اساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو (المصداقية و الاحترام والدبلوماسية ... الخ) (Rego & cunha, 2006,7) .

ان العدالة التعاملية تضم نوعين من العدالة هي (Blakely et al, 2005):

1. عدالة العلاقات الشخصية Interpersonal Justice: تشير عدالة العلاقات الشخصية الى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين.
2. عدالة المعلومات Informational Justice: تركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول اسباب استخدام اجراءات معينة او طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق واكيد مثل (تقديم المدير شرح وافي للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم (Rego & Cunha, 2006,7)
.

وقد توصل كل من Bies & Moag (1986) الى ان ادراك العاملين للعدالة التعاملية تتحدد بناءً على اربعة عوامل وهي :

1. مدى وجود مبررات واضحة للقرارت المتخذة.
2. مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعاملة مع العاملين.
3. مدى احترام صاحب السلطة للعاملين .
4. عدم استخدام الالفاظ غير الملائمة او المؤذيه مع العاملين.

ويلاحظ ان هناك ترابطاً وثيقاً بين عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات والعدالة التعاملية. إذ أكد على ذلك العجمي (1998)، عندما أشار إلى أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر على مستوى ولائه لمنظمته، فالموظف الذي يشعر بعدالة الاجراءات وعدالة التوزيع والعدالة التعاملية يكون مستوى ولائه مرتفعاً مقارنة بالموظف الذي يشعر بعدم عدالة الاجراءات والتوزيع والتعامل. لذلك فإن كلا من عدالة الاجراءات والتوزيع والتعامل يمكن ان تؤثر على احساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

(2-5) الحساسية للعدالة التنظيمية

قام (Huseman et.al., 1987) بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة، ويفترض هذا المفهوم ان الافراد يسلكون طرقا متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود افعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظراً لاختلاف تفضيلاتهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة أو عدم العدالة، وقام بتصنيف هؤلاء الافراد الى ثلاث فئات وهم:

1. المؤثرون أو الخيّرون (Benevolent): وهم مجموعة من الافراد العطائين، والذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقونه من عوائد وذلك مقارنة بالأخرين. أي انهم يفضلون الحصول على دخل اقل مما يستحقونه .
2. الوسطيون أو المساوون (Equity sensitivities): وهم مجموعه من الافراد تتحقق لديهم اقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معادلات العدالة عند الاخرين. اي ان هذه المجموعه تتبدل احساسها بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات). وفي حالة عدم التوازن او القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).
3. الذاتيون أو الأنانيون (Entitleds): وهم مجموعة من الافراد أخاذون بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم، وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة او كونها في غير صالحهم .

(2-6) أهمية العدالة التنظيمية

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة فهي متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير

الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، ويمكن إدراك اهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية: (الفهداوي، القطاونه،2004،15)

1. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
2. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن من عملية اتخاذ القرارت وتعتبر العدالة الاجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب.
3. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
4. إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
5. إن العدالة التنظيمية تؤدي الى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند اعضاء المنظمة .
6. إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل النضج الاخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفيه إدراكهم تصوراتهم الشائعة في المنظمة.

المبحث الثاني

السلوك الموجه بالعميل

(2-7) مقدمة

يمكن أن تستمد أصول التوجه بالعميل من تطور مفهوم التسويق، والتي هي في الأساس فلسفة العمل اذ ينص على أن الهدف النهائي للمنظمة هو تلبية احتياجات العملاء لغرض تعظيم الربح (Appiah–Adu and Singh, 1998) وسوف يتم توضيح ذلك من خلال التطرق الى تطور النظرة نحو العميل مقرونه بمراحل تطور التسويق.

(2–8) تطور النظرة نحو العميل

لم يكن للعميل اعتبار حتى وقت قريب، وقد تطورت النظرة إلى العميل واختلفت باختلاف مراحل التسويق وتجدر الإشارة أن التسويق هو من سلط الضوء على هذا العنصر المهم في البيئة الاقتصادية بصفة عامة والبيئة التسويقية بصفة خاصة، وكلما زاد تطور التسويق وأهميته زادت وفقها أهمية العميل حتى تتجاوز أهمية التسويق حاليا، وهذا وفق المبدأ الحديث للتسويق(سعادي،2006). ولسرد مختلف المراحل التي مر بها العميل نقرنه بمراحل تطور التسويق والتي يمكن تقسيمها الى ثلاث مراحل أساسية (عبدالله موسى، 2009):

أولا: مرحلة التوجه بالإنتاج

وقد تركزت هذه الفترة في صياغة مفهومين أساسين في التسويق:

أ- المفهوم الإنتاجي The Production Concept

خلال هذه الفترة كان اهتمام المؤسسة منصبا على الإنتاج وذلك لتفوق الطلب على العرض أي هناك قصور في الإشباع الكمي، ويعد الإنتاج في هذه المرحلة الموجه الأساسي لقرارات المؤسسة، وكان الزبون غائبا كليا حيث لا تراعى احتياجاته ورغباته، وملاحظاته على المنتجات، حيث أنه يتم الاعتماد على المعايير التي يضعها المنتج "المؤسسة" وفقا لإمكانياتها دون مراعاة للزبائن، ولأن كل ما ينتج يباع فقد كان دور رجال البيع يتمثل في بيع ما ينتج،

وإقناع الزبون بأن ما أنتج هو ما يشبع حاجاته سواء أكان ذلك حقيقيا أم لا، دون أن يتدخل فيما يجب إنتاجه، ورغم ذلك كان الزبون يرضخ للمنتجين أو رجال البيع دونما اعتراض وذلك لغياب البدائل أمامه (عفيفي، 1996).

وبصفة عامة يمكن القول أن المؤسسة في هذه المرحلة كانت تهتم بجانب العرض فقط، وتركز على إمكانياتها أكثر من التركيز على رغبات وحاجات السوق، ومنه فإن آخر ما يمكن أن تفكر فيه المؤسسة، هذا إن وضعته في الحسبان أصلا هو العميل.

ب- مفهوم السلعة والجودة The Product Concept

يفترض هذا المفهوم أن المستهلك يفضل المنتجات التي هي أفضل جودة أو أداء مما يعني التركيز على جودة منتجات المنظمة والعمل على تحسينها من وقت لآخر.

إن الضعف في هذا التوجه يتمثل في أنه يركز أساسا على جودة المنتج أو على المنتج في حد ذاته، دون مراعاة من يقوم بعملية الاستهلاك، حيث لا تؤخذ احتياجات العملاء بعين الاعتبار، وهنا بدأ يتنامى عدد البدائل للمنتوج الواحد (عبدالله موسى، 2009).

ثانيا: مرحلة التوجه بالبيع

نتج عن اعتماد اقتصاديات الحجم، وظهور الإنتاج بالحجم والكميات الكبيرة . التحول من فلسفة التوجه السلعي إلى التوجه البيعي أي أن يتم التركيز على وظيفة الترويج والبيع الشخصي بغية لفت انتباه العميل. إذ أصبحت المؤسسات تعمل على تنشيط الطلب على منتجاتها باستخدام طرق الإعلان المكثف وأساليب الضغط في البيع، كما أن إنتاج منتجات ذات جودة لم يعد يكفي لضمان النجاح التجاري للمؤسسة، وإنما تم اللجوء إلى استعمال بحوث السوق لإيجاد أسواق جديدة وللاختبار المستمر لمدى قبول الزبون للأسعار والسياسات وللسلع...إلخ (فريد الصحن،2001).

ثالثا: مرحلة التوجه بالتسويق

مع بداية سنوات الخمسينات بدأ المفهوم التسويقي في الظهور ويعني هذا المفهوم أن عملية تحقيق الهدف لا تتم إلا من خلال جهد تسويقي متكامل تتحد فيه جهود تخطيط المنتجات مع التسعير مع الترويج مع منافذ التوزيع. وبدأت المنشاة تنظر إلى أداء هذه الوظائف من وجهة نظر المستهلك. باعتباره نقطة البداية لما يتم من خطط باعتبار أن الإنتاج هو وسيلة لإشباع رغباته وليست غاية. وفي خلال خلال سنوات الستينات والسبعينات، تزايد انتشار فكرة التركيز على المستهلك، وأصبح المستهلك هو نقطة الأساس لتوجبه كافة الجهود التسويقية وشهدت هذه المرحلة تطورا هاما في الفكر التسويقي انعكس في الآتي (عبدالله موسى، 2009) :

أ -**المفهوم الحديث للتسويق.**

يُعنى الزبون باهتمام كبير عبر مختلف مراحل تطور فلسفة الفكر التسويقي الحديث، حيث أصبح رضا العميل مطلب وغاية تنشدها كل المؤسسات بمختلف أنشطتها ورسائلها وأهدافها، ويعد التوجه بالعميل فلسفة قائمة بحد ذاتها؛ أساسها هو أن النجاح والسيطرة على السوق يتطلب تحسين قيمة المنتجات وكل ما يرتبط بها من جودة وخدمة للزبائن، وخدمات ما بعد البيع ...، بصفة مستمرة طبقاً للمستوى الذي يحدده الزبون بل حتى يرغب فيه أو يفكر فيه(أحمد سليمان، 2000).

و بحسب (عبدالله موسى، 2009) يتكون المفهوم التسويقي بصفة أساسية من النقاط التالية:

1 -التركيز على السوق:

يعتبر اختيار السوق المستهدف نقطة البداية لأي نشاط تسويقي فلا يمكن للشركة عمليا أن تعمل في كل سوق وتخدم كل حاجة لدى المستهلك كما أن السوق فيه مجموعة من الأفراد

توجد بينهم اختلافات عديدة (الدخل، السن، التقاليد، العادات) ومن ثم فإن على الشركات أن تعرف أسواقها المستهدفة بدقة وتقوم بإنشاء برنامج تسويقي ملائم لهذا السوق.

2 - التوجه بالمستهلك:

ويعني ألا يقتصر تفكير الإدارة على معالجة مشاكلها الداخلية ولكن عليها أن تنظر بالدرجة الأولى في مشاكل المستهلك واحتياجاته ورغباته؛ لذا يحتاج هذا التوجه من الشركة والعاملين فيها من خلال معرفة الخصائص التي يرغبها المستهلك في السلعة، وقد يفسر ذلك فشل العديد من المنتجات الجديدة. ويتطلب التغلب على تلك المشكلة القيام المستمر والمنظم ببحوث التسويق التي تسعى إلى معرفة احتياجات المستهلك وتوقعاته في السلع المقدمة له في الأسواق، ووجهة نظره في تلك المنتجات.

3 - التسويق المتكامل.

طبقا للمفهوم التسويقي، فلا بد أن يكون هناك تكامل وتنسيق بين الوظائف المختلفة في المنظمة (إنتاج، تمويل، أفراد..إلخ) تجاه تحقيق اهداف المنظمة طالما أن منتجات المنظمة موجة ناحية إشباع احتياجات المستهلك؛ لذلك فإن تخطيط اوجه النشاط المختلفة في المنشأة يجب أن ينبني على تأثير كافة القرارات الإدارية المتخذة على مدى نجاحها في إشباع احتياجات المشتري ورغباته.

4 - التوجه بالأرباح:

تختلف أهداف المنظمات باختلاف طبيعة عملها. ففي منظمات الأعمال الهدف هو تحقيق الأرباح. يجب أن يكون تركيز الإدارة على تحقيق الأرباح طويلة الأجل من خلال رضى المستهلك وليس الأهتمام فقط بحجم المبيعات والأرباح قصيرة الأجل، ويستند هذا المفهوم على

فكرة مؤداها أن قبول ورضى المستهلك هو الضمان الوحيد لبقائها واستمرارها في السوق ولتحقيق أرباحها.

ب – المفهوم الاجتماعي للتسويق.

هو منهج أو فلسفة لإدارة المنشأة تتركز فيه كل قراراته نحو المشتري الصناعي أو المستهلك، لإشباع حاجاتهم ومن خلال تحقيق ربحية معقولة للشركة مع الالتزام بالمسؤلية الاجتماعية للتسويق. وباختصار فإن المفهوم الاجتماعي للتسويق هو جوهر المفهوم الحديث للتسويق مع الالتزام بالمسؤلية الاجتماعية للتسويق(عبدالله موسى، 2009).

(2-9) التوجه بالعميل (Customer Orientation)

هو مجموعة من الإجراءات التي تضع مصلحة العميل في المقدمة مع عدم استبعاد مصلحة المساهمين من أجل تطوير مؤسسة مربحة على المدى البعيد (Hartline et al.,2000).

بحسب (Stock and Hoyer,2005) تنقسم البحوث تي أجريت على التوجه بالعميل الى مستويين من التحليل. الأول على المستوى التنظيمي والثاني على مستوى الأفراد.

ركزت الدراسات التي على المستوى التنظيمي على مفهوم "التوجه بالسوق" . الذي يحدد بشكل أساسي مبادئ السلوك التنظيمي التي تتعلق بعملاء الشركة والمنافسين. اما بالنسبة للدراسات على مستوى الأفراد فقد ركزت على الاتصال الشخصي بين الموظفين والعملاء "السلوك الموجه بالعميل".

بحسب (Saxe and Weits, 1982) يجب اتباع نهج التوجه بالعميل في الحالات التالية:

1. عند وجود مجموعة من البدائل؛ يستطيع أن يقدمها مقدم الخدمة وأن يكون لديه الخبرة لمساعدة العملاء.
2. انخراط العملاء في مهام شراء معقدة.

3. وجود علاقة تعاونية بين مقدم الخدمة والعميل.

4. الإحالات وتكرار المبيعات تعتبر مصدر مهم للأعمال.

(10-2) السلوك الموجه بالعميل (Customer-Oriented Behaviour)

تنقسم الدراسات التي تناولت السلوك الموجه بالعميل الى تيارين:

1 -البيع الشخصي

2 -الخدمات

في البيع الشخصي تم تعريف التوجه بالعميل لموظف المبيعات على أنه الدرجة التي يمارس فيها مندوب المبيعات مفاهيم التسويق من خلال محاولته مساعدة الزبائن في اتخاذ قرارات الشراء التي سوف تلبي احتياجاتهم. بالإضافة االى أن هدف موظف المبيعات الموجه بالعميل هو كشف وتلبية احتياجات الزبائن الكامنة وتجنب الأعمال التي تضحي باهتمام العملاء في سبيل زيادة احتمال تحقيق بيع فوري (Saxe and Weitz, 1982).

حدد (Saxe and Weitz, 1982) سبعة خصائص للبيع الموجه بالعميل:

1. الرغبة في مساعدة العملاء على اتخاذ قرارات شراء مرضية.

2. مساعدة العملاء على تقييم احتياجاته.

3. تقديم المنتجات التي من شأنها تلبية تلك الاحتياجات.

4. وصف المنتجات بدقة.

5. تكييف عروض المبيعات لتتوافق مع مصالح العملاء.

6. تجنب تأثير التكتيكات الخادعة أو المتلاعبة.

7. تجنب استخدام الضغط العالي.

في الخدمات عرف (Winsted, 2000) السلوك الموجه بالعميل على أنه سلوكيات محددة يبديها مقدم الخدمة أثناء تسليم أو تقديم الخدمة وهذه السلوكيات تؤدي الى رضا العملاء.وبحسب (Saxe and Weitz, 1982) هو رغبة مقدمي الخدمات بتخصيص الخدمات المقدمة وفقا لوضع العميل، على سبيل المثال (الاحتياجات، المشاكل، الظروف الخاصة).

قام (Singh and Koshy,2008, p20) باشتقاق الخصائص التالية من دراستهم للأدبيات المتعلقة بالسلوك الموجه بالعميل :

1. جمع ونشر المعلومات ذات الصلة للعملاء.
2. فهم احتياجات العملاء المعبر عنها والكامنة.
3. تحقيق احتياجات العملاء بشكل مستمر.
4. خلق قيمة مضافة للعملاء عن طريق توفير عروض عالية الجودة.
5. بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.
6. المحافظة على أهداف ربحية الشركة في الاعتبار.
7. المحافظة على رضا العملاء.

و بناء على النقاط السابقة خرج (Singh and Koshy,2008, p20) بتعريف جديد للسلوك الموجه بالعميل يضم جوانب هامة كانت مستبعدة في التعاريف السابقة:

هو مجموعة من السلوكيات التي يبديها الموظف في جميع الأنشطة المرتبطة بالعملاء والتي تتعلق بجمع ونشر المعلومات للعملاء، وفهم احتياجاتهم المعبر عنها والكامنة، وتسديد هذه الاحتياجات باستمرار من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة عن طريق تعزيز علاقة طويلة الأمد مع العملاء، لخلق قيمة مضافة لهم وارضائهم والحفاظ على ربحية المنظمة.

(2-11) محددات السلوك الموجه بالعميل

سيتم استعراض بعض محددات السلوك الموجه بالعميل كما تناولتها بعض الدراسات السابقة:

- يوجد أثر ايجابي لكل من الرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية في السلوك الموجه بالعميل. ويوجد أثر سلبي للإجهاد الوظيفي في السلوك الموجه بالعميل (Chih, et al., 2009)
- الذكاء العاطفي هو متغير وسيط مهم في العلاقة بين ضغوط العمل والسلوك الموجه بالعميل؛ فكلما زاد الذكاء العاطفي للموظفين يخف تأثير ضغوط العمل لأن الذكاء العاطفي يتيح لهم القدرة على ضبط العواطف الضارة لديهم (مثل: ضغوط العمل) وبالتالي اظهار سلوك موجه بالعميل افضل (Chih, et al., 2009) .
- التوجه بالعميل، والتوجه بالمنافس، والتفاوض، والمنظور طويل الأجل، ومنظور الربح التي تشكل الثقافة التنظيمية هي عوامل مشجعة للموظفين لتوليد السلوك الموجه بالعميل (Chen and Chen, 2010).
- الالتزام التنظيمي والدوافع الذاتية تؤثر إيجابا على السلوك الموجه بالعميل (Noor and Muhamad, 2005) .
- العدالة التوزيعية تؤثر تأثيرا مباشر على استعداد لموظف للمشاركة في السلوك الموجه بالعميل. والعدالة الإجرائية تؤثر بشكل غير مباشر على استعداد الموظف للمشاركة في السلوك الموجه بالعميل (Jae-Young, *et.al*, 2004).
- جميع متغيرات العدالة التنظيمية والمتغيرات الديمغرافية لها تأثير كبير على رغبة الموظف في اتباع السلوك الموجه بالعميل؛ العدالة الإجرائية لها اكبر تأثير على رغبة

الموظف في اتباع السلوك الموجه بالعميل بالمقارنة مع العدالة التوزيعية والمتغيرات الديمغرافية. (Samad, 2011)

- العدالة التنظيمية ببعديها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعة) وكانت لعدالة التوزيع أثر اكبر من العدالة الإجرائية (Altaf, *et al.*, 2011) .
- السمات الأساسية (الانبساط، الاستقرار العاطفي، الضمير، اللطف) والتوجه بالعميل كسمة سطحية يؤثرون بشكل مباشر أو غير مباشر على السلوك الموجه بالعميل. (Lanjananda and Patterson, 2008)
- يوجد أثر ايجابي ومهم لكل من الكفاءة الذاتية والمناخ التنظيمي على السلوك الموجه بالعميل (Wen- Bao Lin, 2008).

(2-12) أهمية السلوك الموجه بالعميل

التوجه بالعميل مهم لكل الشركات عموما وله اهمية خاصة للشركات في قطاع الخدمات، إذ تشير الدراسات التي تتعلق بطبيعة ونتائج السلوك الموجه بالعميل الى ما يلي:

- أنه يؤثر إيجابا على أداء الأعمال (Cross et al., 2007).
- يحسن العلاقات بين المشتري والبائع (Haung,2008).
- يزيد ثقة العملاء (Swan et al., 1985).
- يؤثر بشكل ايجابي على الرضا الوظيفي (Saura et al., 2005).
- يزيد مستوى رضا العملاء (Brady and Cronin, 2001; Deshpande et al.,1993).
- محدد مهم لإدراك العميل للجودة (Kelly, 1992) .
- يؤثر ايجابيا وبشكل كبير على جودة الخدمة (Chen and Chen, 2010).

(13-2) العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الموجه بالعميل

إن إدراك الموظف للعدالة التنظيمية قد يأخذ أشكالا متعددة، فالإجراءات المعمول بها داخل المنظمة قد يتم التعامل معها من قبل الموظفين على أنها مؤشر على مدى مقدرة وكفاءة المنظمة على معاملة الموظفين بعدالة ونزاهة ولذلك فإن ادراك الموظف لعدالة تلك الإجراءات ربما يفسرها على أنها انعكاس لعدالة المنظمة ككل (MeFarlin and Sweeney,1992) ويعتقد فريق آخر من الباحثين الإداريين ب أن العاملين يستخدون ناتج إحساسهم بالعدالة أو الظلم كمصدر هام للمعلومات. لمساعدتهم في التعامل مع الغموض (Uncertainty) كالحكم على نزاهة متخذي القرار (Tyler and Lind, 1992).

وقد أثبتت الدراسات أن لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية تأثيرا كبيرا في تشكيل اتجاهاتهم داخل المنظمة (Ambrose et al, 2007; Everton et al,2007; Masterson et al, 2000). و بناء على ذلك سيكوّن هؤلاء العاملون اتجاهات وسلوكيات سلبية (كانخفاض مستوى السلوك الموجه بالعميل) عند الشعور بعدم المساواة بالعمل. ضمان معاملة عادلة للعاملين على الأرجح سوف تزيد الولاء، علامة على الالتزام التنظيمي وسوف تأثر على الرضا الوظيفي (Johnston et al.,1990)، و بالمقابل فإن الرضا الوظيفي والتزام الموظف قد يؤدي الى انخراط الموظف في اتجاهات وسلوكيات ايجابية بما في ذلك السلوك الموجه بالعميل (Brady and Cronin, 2001).

المبحث الثالث

الجهاز المصرفي في الأردن

(2-14) الجهاز المصرفي في الأردن

شهد الأردن خلال ربع القرن الأخير تطورا كبيرا في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية وربما كان تطور القطاع المصرفي والمالي من أهم مظاهر التقدم الاقتصادي في الأردن وأكثرها مثار للاهتمام، فخلال فترة زمنية بسيطة نما الجهاز المالي الأردني، وأصبح يضاهي ما حققته دول أخرى خلال أضعاف هذه المرحلة الزمنية. فقبل عام 1964م كانت السلطة النقدية في البلاد هي مجلس النقد الأردني الذي لم يتعد دور الاحتفاظ بموجودات استرلينيه مقابل الدنانير الأردنية المصدرة، وبذلك لم يكن له أي دور في توجيه السياسة النقدية أو مراقبة البنوك، كما أن عدد البنوك التجارية لم يكن سوى سبعة بنوك ثلاثة منها أجنبية، ومؤسسة إقراض متخصصة واحدة (جمعية البنوك الأردنية / www.abj.org.jo).

تأسس البنك المركزي عام 1964 كشخصية اعتبارية مستقلة ذات رأس مال مملوك بالكامل من قبل الحكومة الأردنية، ويقوم بعده مهمات منها إصدار النقد والمسكوكات في المملكة والحفاظ على الاستقرار النقدي وتوفير السيولة اللازمة للبنوك المرخصة وإدارة احتياطات البنوك، كما يسعى إلى تعزيز سلامة مؤسسة الجهاز المصرفي من خلال أساليب الرقابة المختلفة إضافة إلى أنه يقوم بحفظ وإدارة احتياطي المملكة من الذهب والعملات الأجنبية والعمل كبنك ومستشار للحكومة. ويعمل البنك المركزي على تحقيق ثلاثة أهداف وطنية تشتمل على المساهمة في ضمان الاستقرار النقدي والمالي، والمساهمة في ضمان الاستقرار النقدي والمالي، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة والمساهمة في توفير بيئة استثمارية جذابة.

البنوك العاملة في الأردن:

تشتمل البنوك المرخصة العاملة في المملكة على جميع البنوك الأردنية (التجارية والإسلامية) والبنوك غير الأردنية ولا يشير ذلك إلى المؤسسات المالية. ويوضح الجدول رقم (1) البنوك العاملة في الأردن كما في نهاية تشرين الأول عام 2010 (جمعية البنوك الأردنية/ www.abj.org.jo)

الجدول رقم (1) البنوك العاملة في الأردن كما في تشرين الأول عام 2010*

		الرقم	اسم البنك	تاريخ التأسيس
البنوك الأردنية	البنوك التجارية الأردنية	1	البنك العربي	1930
		2	البنك الأهلي الأردني	1956
		3	بنك القاهرة عمان	1960
		4	بنك الأردن	1960
		5	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	1974
		6	البنك الأردني الكويتي	1977
		7	بنك الاستثمار العربي الأردني	1978
		8	البنك التجاري الأردني	1978
		9	البنك الاستثماري	1989
		10	بنك المؤسسة العربية المصرفية	1989
		11	بنك الاتحاد	1991
		12	بنك سوستيه جنرال / الأردن	1993
		13	بنك المال الأردني	1996
	البنوك الإسلامية	1	البنك الإسلامي الأردني	1978
		2	البنك العربي الإسلامي الدولي	1997
		3	بنك الأردن دبي الإسلامي	2009
	البنوك الأجنبية	1	HSBC	1949
		2	البنك العقاري المصري العربي	1951
		3	مصرف الرافدين	1957
		4	سيتي بنك	1974
		5	بنك ستاندر تشلردر	2002

		6	بنك عودة	2004
		7	بنك الكويت الوطني	2004
		8	بنك لبنان والمهجر	2004
		9	بنك أبوظبي الوطني	2009

* المصدر: (جمعية البنوك الأردنية / تطور القطاع المصرفي من (2000-2010)
(www.abj.org.jo)

كما ارتفع عدد البنوك المرخصة العاملة في الأردن من 21 بنكا إلى 25 بنكا كما في نهاية تشرين الأول 2010 منها 16 بنكا أردنيا (ثلاثة منها بنوك إسلامية) وتسعة بنوك أجنبية (ستة بنوك عربية وثلاثة أجنبية) وقد نجم الارتفاع في عدد البنوك عن زيادة البنوك الأجنبية العاملة في الأردن من خمسة بنوك عام 2000م إلى ثمانية بنوك عام 2004م. إذ منح البنك المركزي الأردني الترخيص لثلاثة بنوك أجنبية للعمل في الأردن عام 2004م، وهي بنك لبنان والمهجر وبنك عودة وبنك الكويت الوطني، بالمقابل انخفض عدد البنوك الوطنية من 16 بنكا إلى 15 بنكا بسبب اندماج بنك فيلادلفيا مع البنك الأهلي الأردني بتاريخ 12/1/ 2005 ثم عاد عدد البنوك المرخصة العاملة في الأردن للارتفاع في نهاية عام 2009 بعد حصول بنكين على ترخيص من البنك المركزي الأردني وهما: بنك الأردن دبي الإسلامي، وبنك أبو ظبي الوطني وعلى صعيد الانتشار والتوسع المصرفي خارج الحدود الأردنية فقد بلغ عدد الفروع خارج الأردن 144 فرعا في نهاية عام 2009 ويأتي هذا الخيار الاستراتيجي (التوسع الخارجي) لعدد من البنوك الأردنية في بعض الأسواق المجاورة والأقليمية نظراً لمحدودية السوق المحلي، وبحثا عن نوافذ جديدة وحيوية للعمل والاستثمار والاستفادة من فرص النمو في دول الأقليم ولتوسيع قاعدة عملائها (جمعية البنوك الأردنية / www.abj.org.jo).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3-1): المقدمة

(3-2): منهج الدراسة

(3-3): مجتمع وعينة الدراسة

(3-4): مصادر الحصول على البيانات

(3-5): أداة الدراسة

(3-6): إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

(3-7): الأساليب الإحصائية المستخدمة

(3-8): إجراءات الدراسة

(3-9): حدود الدراسة

(3-10): محددات الدراسة

(3-1) المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة المستخدمة، ومجتمع وعينة الدراسة، كما يبين مصادر الحصول على المعلومات، وأداة الدراسة المستخدمة وإختبار صدقها وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة وإجراءات الدراسة وأخيراً حدود ومحددات الدراسة.

(3-2) منهج الدراسة

لجأت الباحثة الى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهداف هذه الدراسة، وذلك من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية. إذ إن المنهج الوصفي التحليلي يركز على وصف الظاهرة وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كميا، بالإضافة إلى أنه يعمل على بيان طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه. وهو من أكثر المناهج المستخدمة في دراسة الظواهر الانسانية والإجتماعية.

(3-3) مجتمع وعينة الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين العاملين في البنوك التجارية (الأردنية والأجنبية) العاملة في الأردن والبالغ عددها 22 بنك. اقتصرت الدراسة على البنوك التجارية الموجودة في العاصمة عمان وذلك بسبب صعوبة ظروف الباحثة الاجتماعية التي تمنعها من الذهاب الى مناطق خارج العاصمة عمان. بلغ عدد البنوك التجارية المتعاونة 15 بنك، وكان عدد العاملين في البنوك التجارية المتعاونة في العاصمة عمان (11067) موظفا شكل مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة الدراسة، إذ تم توزيع استبلفة الدراسة على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (412) عن طريق قسم البحث والتطوير، وعن طريق مدراء الفروع في البنوك ، ويعتبر حجم عينة الدراسة مقبولاً بناء على حجم مجتمع الدراسة

(Sekaran, 2003)؛ حيث تمت استعادة (244) استبانة إذ ان بعض إدارات البنوك اعتذرت عن ملء الاستبانات المقدمة اليها. كان منها (236) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة إستجابة فعلية (57%). كما هو موضح في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): أسماء البنوك التجارية في الأردن الممثلة لمجتمع وعينة الدراسة

الرقم	اسم البنك	عدد العاملين في العاصمة عمان	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	البنك العربي	2618	30	20	20
2	بنك الأردن	1196	30	20	19
3	بنك القاهرة عمان	1138	30	16	15
4	البنك التجاري الأردني	426	25	12	12
5	البنك الأردني الكويتي	784	27	15	14
6	البنك الأهلي الأردني	1092	30	22	20
7	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	1597	40	30	28
8	بنك الاستثمار العربي الأردني	329	25	18	17
9	بنك سوستيه جنرال الأردن	195	25	10	10
10	بنك الأتحاد	533	30	22	22
11	ستاندرد تشارترد	253	30	16	16
12	البنك العقاري المصري العربي	246	30	10	10
13	HSBC اتش اس بي سي الشرق الأوسط المحدود	315	20	14	14
14	سيتي بنك إن.أي	60	20	7	7
15	بنك لبنان والمهجر	285	20	12	12
	المجموع	11067	412	244	236

(3-4) مصادر الحصول على البيانات

تم الاعتماد على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة :

1 -المصادر الثانوية للدراسة.

تم الاعتماد في الجانب النظري على العديد من المصادر العربية والأجنبية التي تمثلت بالمراجع العلمية من كتب ودراسات وأبحاث ورسائل جامعية. ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي غطت مفردات الجانب النظري للدراسة .

2 -المصادر الاولية للدراسة .

في الجانب الميداني من الدراسة تم اللجوء إلى استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من عينة الدراسة لاختبار فرضيات الدراسة والحصول على النتائج المرجوة منها .

(3–5) أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد تضمنت اداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي (الملحق رقم 2) مقدمة بينت اهداف الدراسة لها وبعض الارشادات ل عينة الدراسة في كيفية تعبئة الاستبانة، وبالإضافة الى المقدمة شملت الاداة ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الاول: وقد خصص لجمع معلومات تتعلق بالعوامل الديمغرافية للعاملين، وتشمل (الجنس، العمر، مدة العمل في البنك، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).

الجزء الثاني: واشتمل على (19) فقرة خصصت لقياس إدراك العاملين في البنوك التجارية للعدالة التنظيمية، حيث تم الاعتماد في بناء تلك الفقرات على المقياس الذي طوره (Niehoff and Moorman,1993) وقد استخدمته العديد من الدراسات العربية (أبو تايه ، 2012؛ العجمي، 1998؛ زايد، 1995). وامام كل فقرة خمسة خيارات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي. وهذا المقياس يشمل الابعاد الثلاثة التالية :

1- العدالة التوزيعية: وتم قياسها بخمس فقرات وهي الفقرات (1-5)

2- العدالة الإجرائية: وتم قياسها بخمس فقرات وهي الفقرات (6-10)

3- العدالة التعاملية: وتم قياسها بتسع فقرات وهي الفقرات (11-19)

الجزء الثالث: ويتكون من 7 فقرات خصصت لقياس السلوك الموجه بالعميل لدى الموظفين وهو يشكل بعد واحد. و امام كل فقرة خمسة خيارات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي. وتم الاعتماد في بناء تلك الفقرات على المقياس الذي طوره ((Winsted's (2000 a,b).

وقد تم قياس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الدرجات؛ يبدأ من رقم (1) غير موافق بشدة حتى رقم (5) موافق بشدة، كما في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

مقياس ليكرت الخماسي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن النسبي	5	4	3	2	1

(3-6) إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

أولا: الصدق الظاهري:

بالرغم أن أداة قياس العدالة التنظيمية قد تم استخدامها في العديد من الدراسات العربية (أبو تايه، 2012؛ العجمي، 1998؛ زايد، 1995) وثبتت ملائمتها للبيئة العربية، إلا أنه لم تجد دراسات عربية حول السلوك الموجه بالعميل . لذلك ولاختبار الصدق الظاهري للدراسة طلبت الباحثة من مجموعة خبراء ومتخصصين في جامع ة البلقاء التطبيقية قراءة المسودة الأولى للاستبانة مرفقاً بها أهداف وفرضيات الدراسة وإبداء مقترحاتهم بشأنها وفحص ملائمتها للبيئة العربية. وقد تم تعديل صياغة عدد من الفقرات وفقاً لتلك الملاحظات، ملحق رقم (1).

ثانيا: ثبات أداة الدراسة:

لقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات العدالة التنظيمية والسلوك الموجه بالعميل من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Coefficient) Alphaوالتي تقيس الاتساق الداخلي لفقرات القياس؛ وهذا يعني قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس.

على الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لألفا، يعد (Alpha) اكبر أو يساوي 0.60 مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Sekaran, 2003). وكلما اقتربت القيمة من 1 أي 100%، دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة والجدول رقم (4) يبين معامل ثبات الأتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا).

دلت النتائج على ان مقياس العدالة التنظيمية يتصف بدرجة جيدة من الثبات بلغت (0.82)، كما دلت النتائج الواردة بالجدول رقم (4) الى ان جميع متغيرات عدالة تقييم الأداء (العدالة التوزيعية (0.71)، والعدالة الإجرائية (0.84)، والعدالة التعاملية (0.85) تتصف جميعها بدرجات جيدة من الثبات. وكما يوضح ايضاً ان السلوك الموجه بالعميل (0.62) يتصف بدرجة مقبولة من الثبات.

الجدول رقم (4) معامل ثبات الأتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات قيمة ألفا (a)

العدالة التوزيعية	5	0.71
العدالة الإجرائية	5	0.84
العدالة التعاملية	9	0.85
العدالة التنظيمية الكلية	**19**	**0.82**
السلوك الموجه بالعميل	**7**	**0.62**

(7-3) الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة بأستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وشملت الاساليب الاحصائية التالية:

1. أساليب الاحصاء الوصفي **(Descriptive Statistic Measures)**: وتتمثل بالتكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percent) والمتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation). واستخدمت لوصف متغيرات الدراسة ووصف خصائص عينة الدراسة.
2. معامل ثبات أداة الدراسة **(Cronbach Alpha)** : لاختبار ثبات أداة الدراسة .
3. اختبار (t–test) واختبار التباين الاحادي (One way Anova) لمعرفة الفروقات في متغيرات الدراسة وفقاً لمتغيرات الديمغرافية للموظفين.
4. تحليل الإنحدار البسيط **(Regression)** وتحليل الإنحدار المتعدد **(Multiple Linear Regression)** لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
5. مستوى الأهمية والتي تم تحديدها طبقا للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الاهمية النسبية كالاتي :

من 1– اقل من 2.33 (منخفضة)

من 2.33– اقل من 3.66 (متوسطة)

من 3.67 فأكثر(مرتفعة)

(3–8) إجراءات الدراسة

تم تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة عشوائية منه، وتم الاطلاع على أدبيات الدراسة وتطوير أداة الدراسة بالاستعانة بآراء مجموعة خبراء ومتخصصين من جامعة البلقاء التطبيقية. ثم قامت الباحثة بزيارات ميدانية للبنوك التجارية وفروعها وتوزيع الاستبانات واستلامها شخصيا عن طريق قسم البحث والتطوير، وعن طريق مدراء الفروع، وواجهت الباحثة بعض الصعوبات إذ ان بعض إدارات البنوك اعتذرت عن ملء الاستبانات المقدمة اليها.

بعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا بالحاسب الآلي عن طريق برنامج SPSS ومن ثم تم تحليل البيانات واستخراج النتائج ومناقشتها وكتابة التوصيات.

(3–9) حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

الحدود المكانية: البنوك التجارية في الأردن والبالغ عددها 23 بنك.

الحدود الزمانية: وتمثل الفترة الزمنية التي لزمت لإتمام الدراسة، وهي الفترة من شهر اذار 2012 ولغاية شهر شباط 2013.

الحدود البشرية: تتمثل وحدة المعاينة والتحليل بالأفراد العاملين من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا الذين على اتصال مباشر مع العملاء في البنوك التجارية في الأردن.

الحدود النظرية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة مدى احساس العاملين في البنوك التجارية في الأردن بالعدالة التنظيمية بمتغيراتها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) وأثرها على السلوك الموجه بالعميل ومدى تأثر كل منهم وفقا للمتغيرات الديمغرافية للعاملين.

(3-10) محددات الدراسة

1- اقتصرت الدراسة على العاملين في البنوك التجارية في العاصمة عمان، ولم تشمل العاملين في فروع البنوك المشمولة في الدراسة في باقي مناطق المملكة الأردنية الهاشمية.

2- اعتمدت الدراسة على وجهات نظر المبحوثين في تقييم العدالة التنظيمية والسلوك الموجه بالعميل.

الفصل الرابع

تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

(4−1) المقدمة

(4−2): وصف خصائص عينة الدراسة

(4−3): وصف متغيرات الدراسة

(4−4): إختبار فرضيات الدراسة

(4−1) المقدمة

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة من خلال وصف الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وعرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لكل متغيرات الدراسة، كما يتناول هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية لكل منها.

(4−2) وصف خصائص عينة الدراسة

سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي تشمل (الجنس، العمر، مدة العمل في البنك، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي) في الجداول التالية:

جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	132	%55.9
أنثى	104	%44.1
المجموع	236	%100

يبين الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاُ لمتغير الجنس، إذ نلاحظ أن عدد الذكور المشاركين بالدراسة بلغ (132) عاملاً بنسبة (55.9%) من إجمالي عدد العينة، وهي أعلى من نسبة الإناث المشاركات التي بلغ عددهن (104) عاملة بنسبة (44.1%) من إجمالي عدد العينة. يعتبر هذا التمثيل للذكور والإناث مقبولاً على اعتبار انخفاض مشاركة المرأة في قوى العمل في الأردن مقارنة بالذكور.

جدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
20-29 سنة	122	%51.7
30-39 سنة	84	%35.6
40-49 سنة	22	%9.3
50 سنة فأكثر	8	%3.4
المجموع	236	%100

يبين الجدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر، كانت أكبر مشاركة للفئة العمرية (20-29 سنة) إذ بلغ عدد العاملين المشاركين من هذه الفئة 122 عاملاً بنسبة 51.7%، ويليها الفئة العمرية (30-39 سنة) إذ بلغ عدد المشاركين 84 عاملاً بنسبة شكلت 35.6% من إجمالي عدد المشاركين في عينة الدراسة، أما الفئة العمرية ما بين (40-49 سنة) فبلغ عدد المشاركين 22 عاملاً بنسبة 9.3% ، وكانت اقل مشاركة للفئة العمرية (50 سنة فأكثر) اذ بلغ عدد المشاركين 8 عاملاُ بنسبة 3.4% من إجمالي عدد المشاركين الكلي في عينة الدراسة وقد يعود السبب في أن نسبة الشباب (20-29 سنة) كانت الأكبر ، الى اعتماد البنوك على الطاقات الشابة المؤهلة في أداء العمل.

جدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير مدة العمل في البنك

مدة العمل في البنك	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 4 سنوات	85	%36.0
من 4-8 سنوات	81	%34.3
اكثر من 8 سنوات	70	%29.7
المجموع	236	%100

يبين الجدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير مدة العمل في البنك، نلاحظ أن عدد المشاركين الذين تبلغ مدة عملهم في البنك (أقل من 4 سنوات) هو 85 عاملاً بنسبة 36.0% و هي النسبة الأكبر، أما عدد المشاركين الذين كانت مدة عملهم في البنك ما بين (4-8 سنوات) فقد بلغ 81 عاملاً بنسبة 34.3% ، وبلغ عدد المشاركين الذين تبلغ الذين تبلغ مدة عملهم في البنك (اكثر من 8 سنوات) 70 عاملاً بنسبة 29.7% من اجمالي عدد المشاركين بعينة الدراسة وهي النسبة الأقل. وقد يعود السبب الى ارتفاع معدل دوران العمل.

جدول رقم (8) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فما دون	31	%13.1
بكالوريوس	176	%74.6
عليا (ماجستير او دكتوراة)	29	%12.3
المجموع	236	%100

يوضح الجدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت ممن يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) فقد بلغ عددهم 176 بنسبة 74.6%، و يليها المؤهل العلمي (دبلوم فما دون) إذ بلغ عدد المشاركين 31 ما نسبته 13.1% ، أما المشاركين ممن يحملون الشهادة الجامعية العليا (ماجستير او دكتوراة) فقد بلغ عددهم 29 بنسبة 12.3%، وقد يعود السبب في ارتفاع نسبة الحاصلين على بكالوريوس في العمل في البنوك الى توفر اعداد كبيرة من خريجي الجامعات المؤهلين على مستوى البكالوريوس.

جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير / مساعد مدير	43	%18.2
رئيس قسم	38	%16.1
مرؤوس	155	%65.7
مجموع	236	%100

يوضح الجدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي، إذ كان عدد المشاركين الذين يشغلون مركز وظيفي (مدير/ مساعد مدير) بلغ 43 مشارك بنسبة 18.2% وهي النسبة الأقل، أما المستجيبين الذين يشغلون المركز الوظيفي (رئيس قسم) فقد بلغ عددهم 38 مشارك بنسبة 16.1%، وكان عدد المشاركين بمركز (مرؤوس) 155 مشارك بنسبة 65.7% والتي شكلت النسبة الأكبر.

(4-3) وصف متغيرات الدراسة

لوصف مستوى وأهمية العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التعاملية) ومستوى وأهمية السلوك الموجه بالعميل في البنوك التجارية في الأردن؛ لجأت الباحثة الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية كما هو موضح بالجداول التالية، وهذا سيجيب على سؤال الدراسة رقم (1):

أولا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لإستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات العدالة التنظيمية.

أ. **الوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومستوى الأهمية لإستجابة أفراد العينة لمتغير العدالة التوزيعية .**

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير العدالة التوزيعية

رقم	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1.	تتناسب ساعات العمل مع ظروفي الخاصة.	236	3.77	0.998	1	مرتفعة
2.	اعتقد ان راتبي الشهري مناسب.	236	2.74	1.148	5	متوسطة
3.	اعتبر ان عبء العمل الخاص بي مناسب.	236	3.36	0.963	3	متوسطة
4.	الحوافز المالية التي احصل عليها مناسبة جدا.	236	2.93	1.204	4	متوسطة
5.	اشعر ان اعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة.	236	3.45	0.891	2	متوسطة
	العدالة التوزيعية الكلية	**236**	**3.25**	**0.715**		

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد العدالة التوزيعية قد بلغ (3.25) وبإنحراف معياري (0.715) وهو ضمن المستوى المتوسط في الأهمية. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1)" تتناسب ساعات العمل مع ظروفي الخاصة " بمتوسط حسابي (3.77) وإنحراف معياري (0.998) وبأهمية مرتفعة، أما المرتبة الثانية فكانت للفقرة (5) " اشعر ان اعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة " بمتوسط حسابي (3.45) وإنحراف معياري (0.891) وبأهمية متوسطة، ويليها الفقرة (3) " اعتبر ان عبء العمل الخاص بي مناسب " بمتوسط حسابي (3.36) وإنحراف معياري (0.963) وبأهمية متوسطة، ومن ثم الفقرة (4) " الحوافز المالية التي احصل عليها مناسبة جدا" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.93)

وإنحراف معياري (1.204) وبأهمية متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (2) " اعتقد ان راتبي الشهري مناسب" بمتوسط حسابي (2.74) وإنحراف معياري (1.148) وبأهمية متوسطة.

ب. الوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير العدالة الإجرائية .

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير العدالة الإجرائية

رقم	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
.6	يتخذ المدير القرارات الوظيفية باسلوب غير متحيز.	236	3.44	0.972	1	متوسطة
.7	يحرص المدير على ان يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	236	3.31	1.084	3	متوسطة
.8	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	236	3.42	1.055	2	متوسطة
.9	يشرح المدير القرارات بتزويد الموظفين بتفاصيل اضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.	236	3.44	1.048	1	متوسطة
.10	يسمح للعاملين بعدم قبول او معارضة القرارات التي يصدرها المدير.	236	3.00	1.130	4	متوسطة
	العدالة الإجرائية الكلية	**236**	**3.32**	**0.828**		

يبين الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد العدالة الإجرائية قد بلغ (3.32) وبإنحراف معياري (0.828) وقد كان المتوسط العام ومتوسط جميع الفقرات ضمن المستوى المتوسط في الأهمية.

كان أعلى متوسط حسابي للفقرة (6) " يتخذ المدير القرارات الوظيفية باسلوب غير متحيز" والفقرة (9) " يشرح المدير القرارات بتزويد الموظفين بتفاصيل اضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات" وبمتوسط حسابي (3.44) وإنحراف معياري (0.972) و (1.048) على التوالي. ويليهم في المرتبة الثانية الفقرة (8) "يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل" بمتوسط حسابي (3.42) وإنحراف معياري (1.055)، اما في المرتبة الثالثة الفقرة (7) " يحرص المدير على ان يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل " بمتوسط حسابي (3.31) وإنحراف معياري (1.084)، و كان في المرتبة الرابعة والأخيرة الفقرة (10) " يسمح للعاملين بعدم قبول او معارضة القرارات التي يصدرها المدير " بمتوسط حسابي (3.00) وإنحراف معياري (1.130).

ج. الوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومستوى الأهمية لإستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير العدالة التعاملية .

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير العدالة التعاملية

رقم	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
.11	يعاملني المدير بكل اهتمام وود في حالة اتخاذ قرار يتعلق بوظيفتي.	236	3.53	1.053	3	متوسطة

.12	عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فانه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.	236	3.50	1.078	5	متوسطة
.13	عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فانه يأخذ في الاعتبار مطالبي الشخصية.	236	3.14	1.127	8	متوسطة
.14	عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فانه يتعامل معي باحترام و كرامة.	236	3.78	0.927	1	مرتفعة
.15	عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فانه يبدي اهتماما بحقوقي كموظف.	236	3.56	1.036	2	متوسطة
.16	يناقش المدير معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن ان تؤثر على وظيفتي.	236	3.52	1.017	4	متوسطة
.17	يشرح المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.	236	3.38	1.118	7	متوسطة
.18	عندما يتخذ المدير قرارات متعلقة بوظيفتي فانه يوفرلي التفسيرات المنطقية التي دعته لاتخاذ تلك القرارات.	236	3.39	1.024	6	متوسطة
.19	يشرح لي المدير بشكل واضح اي قرار متعلق بوظيفتي.	236	3.53	1.017	3	متوسطة
	العدالة التعاملية الكلية	**236**	**3.48**	**0.870**		

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد العدالة التعاملية قد بلغ (3.48) وبإنحراف معياري (0.870) إذ كان ضمن المستوى المتوسط في الأهمية. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (14)" عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فانه يتعامل معي باحترام وكرامة." بمتوسط حسابي (3.78) وإنحراف معياري (0.927) وهي الفقرة الوحيدة التي كانت أهميتها مرتفعة في حين جاءت جميع الفقرات الأخرى ضمن المستوى المتوسط في الأهمية. احتل المرتبة الثانية الفقرة (15) " عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فانه يبدي اهتماما بحقوقي كموظف. " بمتوسط حسابي (3.56) وإنحراف معياري (1.036)، ويليها في المرتبة الثالثة الفقرة (19) " يشرح لي المدير بشكل واضح اي قرار متعلق بوظيفتي " بمتوسط حسابي (3.53) وإنحراف معياري (1.017)، ومن ثم الفقرة (16) " يناقش المدير معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن ان تؤثر على وظيفتي." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.52) وإنحراف معياري (1.017)، اما المرتبة الخامسة كانت للفقرة (12) " عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فانه يناقشه معي بمنتهى الصراحة" بمتوسط حسابي (3.50) وإنحراف معياري (1.078)، ويليها الفقرة (18) " عندما يتخذ المدير قرارات متعلقة بوظيفتي فانه يوفرلي التفسيرات المنطقية التي دعته لاتخاذ تلك القرارات " بمتوسط حسابي (3.39) وإنحراف معياري (1.024). ويأتي بعدها في المرتبة السابعة الفقرة (17)" يشرح المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي" بمتوسط حسابي (3.38) وإنحراف معياري (1.118). وجاء في المرتبة الثامنة والأخيرة الفقرة (13) " عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فانه يأخذ في الاعتبار مطالبي الشخصية " بمتوسط حسابي (3.14) وإنحراف معياري (1.127).

ثانياً: الوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومستوى الأهمية لإستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير السلوك الموجه بالعميل.

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير السلوك الموجه بالعميل

رقم	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
.1	اكون سعيدا ومبتهجا عندما اتفاعل مع العملاء في البنك.	236	3.69	1.020	1	مرتفعة
.2	احاول أن اتوقع احتياجات العملاء في البنك.	236	2.93	1.116	6	متوسطة
.3	احترم العملاء في البنك دائما.	236	3.67	1.231	2	مرتفعة
.4	افرغ نفسي لخدمة العملاء في البنك عند الحاجة.	236	2.90	1.273	7	متوسطة
.5	اتصرف دائما بطريقة محترفة مع العملاء في البنك.	236	3.08	1.256	5	متوسطة
.6	اقدم خدمة ممتازة لعملاء البنك.	236	3.44	1.068	3	متوسطة
.7	اقدم افضل الحلول لتلبية حاجات العملاء في البنك.	236	3.34	1.042	4	متوسطة
	مجموع السلوك الموجه بالعميل	**236**	**3.29**	**0.590**		

يبين الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة للسلوك الموجه بالعميل قد بلغ (3.29) وبإنحراف معياري (0.59) وهو ضمن المستوى المتوسط في الأهمية. قد جاءت في المرتبة الأولى وبأهمية مرتفعة الفقرة (1)" اكون سعيدا ومبتهجا عندما اتفاعل مع العملاء في البنك " بمتوسط حسابي (3.69) وإنحراف معياري (1.020)، أما المرتبة الثانية فكانت للفقرة

(3) " احترم العملاء في البنك دائما. " بمتوسط حسابي (3.67) وإنحراف معياري (1.231) بأهمية مرتفعة ايضاً في حين أن باقي الفقرات جاءت ضمن المستوى المتوسط في الأهمية ، إذ جاء في المرتبة الثالثة الفقرة (6) " اقدم خدمة ممتازة لعملاء البنك " بمتوسط حسابي (3.44) وإنحراف معياري (1.068) يليها الفقرة (7) " اقدم افضل الحلول لتلبية حاجات العملاء في البنك " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.34) وإنحراف معياري (1.042)، وفي الترتيب الخامس الفقرة (5) " اتصرف دائما بطريقة محترفة مع العملاء في البنك " بمتوسط حسابي (3.08) وإنحراف معياري (1.256)، من ثم الفقرة (2) " احاول أن اتوقع احتياجات العملاء في البنك " بمتوسط حسابي (2.93) وإنحراف معياري (1.116)، وجاء في المرتبة السابعة والأخيرة الفقرة (4) " افرغ نفسي لخدمة العملاء في البنك عند الحاجة." بمتوسط حسابي (2.90) وإنحراف معياري (1.273).

(4-4) إختبار فرضيات الدراسة

(1) الفرضية الرئيسة الاولى:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التعاملية) في السلوك الموجه بالعميل لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن.

جدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (السلوك الموجه بالعميل) والمتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

R	R^2	قيمة F	مستوى دلالة F	قيمة T	مستوى دلالة T	درجات الحرية
0,671	0,450	191,790	0,000	13,849	0,000	1,234

R: معامل الارتباط

R^2: معامل التحديد

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط. يبين لنا الجدول رقم (14) نتائج اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (السلوك الموجه بالعميل)، حيث فسر متغير العدالة التنظيمية ما مقداره (45%) من التباين في السلوك الموجه بالعميل، كما بلغ معامل الارتباط (0.671)، في حين أن قيمة (F) بلغت (191.790) ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α > 0.05). كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة (13.849) ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد(0.05)، وهذا يدل على أن قيم(F) و (T) دالة إحصائياً، وبناءً عليه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود أثر ايجابي للعدالة التنظيمية في السلوك الموجه بالعميل لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن.

(1 1) الفرضية الفرعية الاولى:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في السلوك الموجه بالعميل لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن.

لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الاولى تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد. يبين لنا الجدول رقم (15) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التعاملية) في السلوك الموجه بالعميل

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع (السلوك الموجه بالعميل)		
	Beta (β)	T	مستوى دلالة t
العدالة التوزيعية	0.192	3.482	0.001
العدالة الإجرائية	0.179	2.132	0.034

0.000	4.750	0.407	العدالة التعاملية

F= 67,779 Siq. 0.000

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (15) الى ان متغير السلوك الموجه بالعميل يتأثر ايجابا وبشكل دال احصائيا بمدى إحساس العاملين في البنوك التجارية في الاردن بالعدالة التوزيعية (T=3.482 ومستوى الدلالة 0,001) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبناء علية نقبل الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على وجود أثر ايجابي ذي دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في السلوك الموجه بالعميل لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن.

(1 2) الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة الاجرائية في السلوك الموجه بالعميل لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن.

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (15) الى ان متغير السلوك الموجه بالعميل يتأثر إيجاباً وبشكل دال احصائيا بمدى إحساس العاملين في البنوك التجارية في الاردن بالعدالة الاجرائية (T=2.132 ومستوى الدلالة 0,034) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (α > 0.05). وبناء علية نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ايجابي ذي دلالة إحصائية للعدالة الاجرائية في السلوك الموجه بالعميل لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن.

(1 3) الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التعاملية في السلوك الموجه بالعميل لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن.

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (15) الى ان متغير السلوك الموجه بالعميل يتأثر ايجابا وبشكل دال احصائيا بمدى إحساس العاملين في البنوك التجارية في الاردن بالعدالة التعاملية

(T= 4.750 ومستوى الدلالة 0,000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبناء علية نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر ايجابي ذي دلالة إحصائية للعدالة التعاملية على السلوك الموجه بالعميل لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن.

وتبين النتائج الواردة في الجدول رقم (15) ان شعور الموظف بالعدالة التعاملية (β= 0.407) كانت الأكثر تأثيرا في السلوك الموجه بالعميل، وجاء إحساس العاملين بالعدالة التوزيعية في المرتبة الثانية (β= 0.192)، ثم جاء إحساسهم بالعدالة الاجرائية في المرتبة الثالثة (β= 0.179) في مقدار مساهمته في التأثير على متغير السلوك الموجه بالعميل.

(2) الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، مدة العمل في البنك، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي) للعاملين في البنوك التجارية الاردنية.

(2-1) الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (16) تحليل التباين لإدراك المبحوثين لمتغيرات العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التعاملية) تعزى لمتغير الجنس

متغيرات العدالة التنظيمية	الجنس	الوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	ذكر انثى	3.25 3.25	0.010	0.992
العدالة الاجرائية	ذكر	3.34	0.282	0.778

	انثى	2.31		
العدالة التعاملية	ذكر انثى	3.48 3.47	0.003	0.998

يظهر الجدول رقم (16) نتائج Independent–Sample T–Test لاختبار هذه الفرضية ، وتدل تلك النتائج ان إدراك العاملين للعدالة التوزيعية والاجرائية والتعاملية جاءت متشابهة بين الذكور والاناث. فقد بلغت قيمة T للعدالة التوزيعية (0.010) وبدلالة احصائية (0.992)، وبلغت قيمة T للعدالة الاجرائية (0.282) وبدلالة احصائية (0.778)، وبلغت قيمة T للعدالة التعاملية (0.003) وبدلالة احصائية (0.998)، وبما أن جميع قيم الدلالة الاحصائية اعلى من المستوى الدلالة المعتمد وهو (α < 0.05)، فإن هذا يدل على عدم وجود فروق دالة احصائيا في إدراك العاملين الذكور والاناث للعدالة التوزيعية والاجرائية والتعاملية وبالتالي قبول الفرضية.

(2–2) الفرضية الفرعية الثانية:

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (17) إدراك المبحوثين لمتغيرات العدالة التنظيمية وفقاً لمتغير العمر

متغيرات العدالة التنظيمية	بعد التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
العدالة التوزيعية	بين المجموعات داخل المجموعات	3,232	2,278 117,952	0,759 0,508	1,493	0.217
العدالة الاجرائية	بين المجموعات داخل	3,232	3,509 157.545	1,170 0.679	1,772	0.163

	المجموعات					
العدالة التعاملية	بين المجموعات داخل المجموعات	3,232	5.764 172,147	1,921 0.742	2,589	0.054

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (17) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α < 0.05) في إدراك العاملين في البنوك التجارية في الأردن لمتغيرات العدالة التوزيعية والاجرائية والتعاملية وفقا لمتغير العمر. حيث بلغت قيمة (F) للعدالة التوزيعية (1.493) ومستوى الدلالة (0.217) وهي اعلى من مستوى الدلالة المعتمد وهو (α < 0.05), مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر في إدراك العاملين للعدالة التوزيعية. وفيما يتعلق بالعدالة الإجرائية فقد بلغت قيمة (F) ما قيمته (1.772) وبمستوى دلالة (0.163) وهي قيمة اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (α < 0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للعدالة الاجرائية وفقاً لمتغير العمر. أما قيمة (F) للعدالة التعاملية فقد بلغت (2.589) وبمستوى دلالة (0.054) وهي اعلى من مستوى الدلالة المعتمد وهو (α < 0.05), مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر في إدراك العاملين للعدالة التعاملية. وبالتالي نقبل الفرضية العدمية.

(2-3) الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) تعزى لمتغير مدة العمل في البنك.

جدول رقم (18) إدراك المبحوثين لمتغيرات العدالة التنظيمية وفقاً لمتغير مدة العمل في البنك

متغيرات العدالة التنظيمية	بعد التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
العدالة التوزيعية	بين المجموعات داخل المجموعات	2 233	2.445 117,785	1,233 0,506	2,418	0.091
العدالة الاجرائية	بين المجموعات داخل المجموعات	2 233	5,824 155,230	2,912 0.666	4,371	0.014
العدالة التعاملية	بين المجموعات داخل المجموعات	2 233	7,925 170,036	3,963 0.730	5,430	0.005

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (18) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α < 0.05) في إدراك العاملين في البنوك التجارية في الأردن للعدالة التوزيعية وفقا لمتغير مدة العمل في البنك. حيث بلغت قيمة (F) للعدالة التوزيعية (2.418) ومستوى الدلالة (0.091) وهي اعلى من مستوى الدلالة المعتمد وهو (α < 0.05). وفيما يتعلق بالعدالة الإجرائية والتعاملية تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α < 0.05) في إدراك العاملين في البنوك التجارية في الأردن لمتغيرات العدالة الاجرائية والتعاملية وفقا لمتغير مدة العمل في البنك. فقد بلغت قيمة (F) للعدالة الإجرائية ما قيمته (4.371) وبمستوى دلالة (0.014) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (α < 0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للعدالة الاجرائية وفقاً لمتغير مدة العمل في البنك. أما قيمة (F) للعدالة التعاملية فقد بلغت (5.430) وبمستوى دلالة (0.005) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد وهو (α < 0.05), مما يعني

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مدة العمل في البنك في إدراك العاملين للعدالة التعاملية.

ولمعرفة هذه الفروق تم استخدام اختبار (Tukey HSD) للمقارنات البعدية بين فئات متغير مدة العمل في البنك للمبحوثين.

جدول رقم (19) نتائج اختبار (Tukey HSD) للمقارنات البعدية بين فئات متغير مدة العمل في البنك لعينة الدراسة فيما يتعلق بالعدالة الاجرائية

فئات الخبرة	اقل من 4 سنوات	4-8 سنوات	اكثر من 8 سنوات
اقل من 4 سنوات	-	0.117	*0.384
4-8 سنوات	-	-	0.276

* دال إحصائيا عند مستوى (α > 0.05)

تظهر نتائج اختبار (Tukey HSD) للمقارنات البعدية بين فئات مدة العمل في البنك لمتغير العدالة الاجرائية، الواردة في الجدول رقم (19)، أن الفروق في العدالة الاجرائية (0.384) هو بين خبرة الأفراد في الفئة (أقل من 4 سنوات) و (الفئة أكثر من 8 سنوات) ولصالح الفئة الأخيرة؛ وربما يعود السبب في ذلك الى شعور الموظف ذو الخبرة الأكثر أن قوانين وإجراءات البنك عادلة مقارنة مع الموظف الأقل خبرة الذي ربما لا تمكنه خبرته القليلة من الحكم على عدالة الأجراءات بالشكل الصحيح.

جدول رقم (20) نتائج اختبار (Tukey HSD) للمقارنات البعدية بين فئات متغير مدة العمل في البنك لعينة الدراسة فيما يتعلق بالعدالة التعاملية

فئات الخبرة	اقل من 4 سنوات	4-8 سنوات	اكثر من 8 سنوات
اقل من 4 سنوات	-	0.011	*0.407

4–8 سنوات	–	–	-0.395*

* دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha < 0.05$)

تدل نتائج ا ختبار (Tukey HSD) للمقارنات البعدية بين فئات مدة العمل في البنك لمتغير العدالة التعاملية، الواردة في الجدول رقم (20)، أن الفرق في العدالة االتعاملية (0.407) هو بين الأفراد في الفئة (أقل من 4 سنوات) و (الفئة أكثر من 8 سنوات) ولصالح الفئة الأخيرة؛ و ربما يعود السبب في ذلك الى أن الموظف الذي مدة عمله اطول في البنك هو أكثر خبرة فبالتالي يحصل على تعامل شخصي أفضل عند اتخاذ القرارات احتراما لخبرته في البنك. كما تدل النتائج على وجود فروق (0.395) بين الفئة (4–8 سنوات) والفئة (اكثر من 8 سنوات) ولصالح الفئة الأولى (4–8 سنوات) وقد يعود السبب الى أن الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة قد شعروا بتعامل أفضل عند اتخاذ القرارات من الموظفين الأكثر خبرة (اكثر من 8 سنوات).

(4–2) الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (21) إدراك المبحوثين للعدالة التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

متغيرات العدالة	بعد التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
العدالة التوزيعية	بين المجموعات داخل المجموعات	3،196	1,683 118,547	0,841 0,509	1.654	0.194
العدالة الاجرائية	بين المجموعات داخل المجموعات	3،196	0.965 160,089	0.483 0.687	0.703	0.496
العدالة التعاملية	بين المجموعات	3،196	3,085	1,542	2.055	0.130

	داخل المجموعات		174,877	0.751		

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (21) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α < 0.05) في إدراك العاملين في البنوك التجارية في الاردن لمتغيرات العدالة التنظيمية (التوزيعية والاجرائية والتعاملية) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. حيث بلغت قيمة (F) للعدالة التوزيعية (1.654) ومستوى الدلالة (0.194) وهي اعلى من مستوى الدلالة المعتمد وهو (α < 0.05), مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في إدراك العاملين للعدالة التوزيعية. وفيما يتعلق بالعدالة الإجرائية فقد بلغت قيمة (F) ما قيمته (0.703) وبمستوى دلالة (0.496) وهي قيمة اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (α < 0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للعدالة الاجرائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. أما قيمة (F) للعدالة التعاملية فقد بلغت (2.055) وبمستوى دلالة (0.130) وهي اعلى من مستوى الدلالة المعتمد وهو (α < 0.05), مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في إدراك العاملين للعدالة التعاملية. وبالتالي نقبل الفرضية العدمية. وربما يعود السبب في ذلك الى عدم وجود دور كبير للمؤهل العلمي في راتب وامتيازات الموظف في البنك.

(2-5) الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

جدول رقم (22) إدراك المبحوثين للعدالة التنظيمية وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

متغيرات العدالة التنظيمية	بعد التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F

العدالة	بين المجموعات	2	3,522	1,761	3,516	0.031
التوزيعية	داخل المجموعات	233	116,708	0,501		
العدالة	بين المجموعات	2	1,294	0,647	0,944	0.391
الاجرائية	داخل المجموعات	233	159,760	0.686		
العدالة	بين المجموعات	2	1,680	0,840	1,110	0.331
التعاملية	داخل المجموعات	233	176,282	0.757		

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (22) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha < 0.05$) في إدراك العاملين في البنوك التجارية في الأردن للعدالة التوزيعية وفقا لمتغير المركز الوظيفي. حيث بلغت قيمة (F) للعدالة التوزيعية (3.516) ومستوى الدلالة (0.031) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد وهو ($\alpha < 0.05$), مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي في إدراك العاملين للعدالة التوزيعية.

في حين تبين النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha < 0.05$) في إدراك العاملين في البنوك التجارية في الأردن لمتغيرات العدالة الاجرائية والعدالة التعاملية وفقا لمتغير المركز الوظيفي. حيث بلغت قيمة (F) للعدالة الاجرائية (0.944) وبمستوى دلالة (0.391) وهي قيمة اعلى من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha < 0.05$) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للعدالة الاجرائية وفقاً لمتغير المركز الوظيفي. أما قيمة (F) للعدالة التعاملية فقد بلغت (1.110) وبمستوى دلالة (0.331) وهي اعلى من مستوى الدلالة المعتمد وهو ($\alpha < 0.05$), مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي في إدراك العاملين للعدالة التعاملية.

ولمعرفة الفروق في العدالة التوزيعية تم استخدام اختبار (Tukey HSD)، اذ تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (23) لاختبار (Tukey HSD) للمقارنات البعدية بين فئات متغير

المركز الوظيفي لعينة الدراسة فيما يتعلق بالعدالة التوزيعية، أن الفروق في العدالة التوزيعية (0.318) هو بين الموظفين المرؤوسين والمدراء ولصالح الفئة الأخيرة؛ وقد يعود السبب في ذلك الى حصول المدراء على مزايا اكثر ورواتب اكبر من الموظفين المرؤوسين في البنك.

جدول رقم (23) نتائج اختبار (Tukey HSD) للمقارنات البعدية بين فئات متغير المركز الوظيفي لعينة الدراسة فيما يتعلق بالعدالة التوزيعية

الفئات العمرية	مرؤوس	رئيس قسم	مدير
مرؤوس	-	0.200	*-0.318
رئيس قسم	-	-	-0,116

* دال إحصائيا عند مستوى (α < 0.05)

(3) الفرضية الرئيسية الثالثة:

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو السلوك الموجه بالعميل تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، مدة العمل في البنك، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).

(3-1) الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو السلوك الموجه بالعميل تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (24) تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو السلوك الموجه بالعميل في البنوك التجارية في الاردن تعزى لمتغير الجنس

	الجنس	الوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة

السلوك الموجه بالعميل	ذكر انثى	3.27 3.33	0.746	0.456

يظهر الجدول رقم (24) نتائج Independent-Sample T-Test لاختبار هذه الفرضية, وتدل تلك النتائج ان تصورات العاملين للسلوك الموجه بالعميل لم تختلف بين الذكور والاناث بشكل دال احصائيا. حيث بلغت قيمة T (0.746) وبدلالة احصائية (0.456) وهي اعلى من مستوى الدلالة المعتمد وهو ($\alpha < 0.05$). وبالتالي نقبل الفرضية العدمية.

(3-2) الفرضية الفرعية الثانية:

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو السلوك الموجه بالعميل تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (25) تصورات المبحوثين نحو السلوك الموجه بالعميل وفقاً لمتغير العمر

	بعد التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
السلوك الموجه بالعميل	بين المجموعات داخل المجموعات	2 232	1,751 80,005	0,584 0.345	1.269229	0.169

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (25) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha < 0.05$) في تصورات العاملين في البنوك التجارية في الاردن للسلوك الموجه بالعميل وفقا لمتغير العمر. حيث بلغت قيمة (F) للسلوك الموجه بالعميل (1.269229) ومستوى الدلالة (0.169) وهي اعلى من مستوى الدلالة المعتمد وهو (α <

0.05), مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر في تصورات العاملين نحو السلوك الموجه بالعميل. وبالتالي نقبل الفرضية العدمية.

(3-3) الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو السلوك الموجه بالعميل تعزى لمتغير مدة العمل في البنك.

جدول رقم (26) تصورات المبحوثين نحو السلوك الموجه بالعميل وفقاً لمتغير مدة العمل في البنك

	بعد التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
السلوك الموجه بالعميل	بين المجموعات داخل المجموعات	2 232	1,208 80,548	0,604 0.346	1,747	0.177

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (26) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α < 0.05) في تصورات العاملين في البنوك التجارية في الاردن للسلوك الموجه بالعميل وفقا لمتغير مدة العمل في البنك. حيث بلغت قيمة (F) للسلوك الموجه بالعميل (1.747) ومستوى الدلالة (0.177) وهي اعلى من مستوى الدلالة المعتمد وهو (α < 0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مدة العمل في البنك في تصورات العاملين نحو السلوك الموجه بالعميل. وبالتالي نقبل الفرضية العدمية.

(3-4) الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو السلوك الموجه بالعميل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (27) تصورات المبحوثين نحو السلوك الموجه بالعميل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

	بعد التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
السلوك الموجه بالعميل	بين المجموعات	3،19	1,410	0,708	2.654	0.131
	داخل المجموعات	6	80,340	0.345		

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (27) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.05 > α) في تصورات العاملين في البنوك التجارية في الاردن للسلوك الموجه بالعميل. حيث بلغت قيمة (F) (2.654) ومستوى الدلالة (0.131) وهي اعلى من مستوى الدلالة المعتمد وهو (0.05 > α), مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تصورات العاملين نحو السلوك الموجه بالعميل ، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية.

(3-5) الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو السلوك الموجه بالعميل وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

جدول رقم (28) تصورات المبحوثين نحو السلوك الموجه بالعميل وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

	بعد التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
السلوك الموجه بالعميل	بين المجموعات	3،196	1,342	0,671	1,944	0.145
	داخل المجموعات		80,414	0.354		

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (28) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.05 > α) في تصورات العاملين في البنوك التجارية في الاردن للسلوك

الموجه بالعميل وفقا لمتغير المركز الوظيفي. حيث بلغت قيمة (F) للسلوك الموجه بالعميل (1.944) ومستوى الدلالة (0.145) وهي اعلى من مستوى الدلالة المعتمد وهو (α > 0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي في تصورات العاملين نحو السلوك الموجه بالعميل. وبالتالي نقبل الفرضية العدمية.

الفصل الخامس

النتائج و التوصيات

(5−1) المقدمة

(5−2) النتائج

(5−3) التوصيات

(5-1) المقدمة

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل اليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي تأمل الباحثة في أن تساهم هذه التوصيات في دعم وتعزيز نقاط القوة، كذلك معالجة وتصحيح نقاط الضعف من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

(5-2) النتائج

فيما يتعلق بمستوى إ دراك العاملين للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التعاملية) في البنوك التجارية في الأردن:

1. أشارت النتائج أن هناك إ دراك للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث بين العاملين في البنوك التجارية في الأردن، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية للعدالة التنظيمية بجميع أبعادها(التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) ضمن المستوى المتوسط، وقد جاء في المرتبة الأولى إدراك العاملين للعدالة التعاملية ثم تلاه إدراكهم لعدالة الإجراءات، وجاء في المرتبة الأخيرة إدراكهم للعدالة التوزيعية.
2. بينت النتائج أن السلوك الموجه بالعميل لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن كان متوسطاً.
3. دلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية على السلوك الموجه بالعميل في البنوك التجارية في الأردن حيث فسر متغير العدالة التنظيمية ما مقداره (45%) من التباين في السلوك الموجه بالعميل، وهذا يعني أن تحقيق النزاهة والعدل بين الموظفين يزيد من السلوك الموجه بالعميل لديهم. وهذه النتيجة تتفق مع الدراسات التالية (Samad, 2011; Altaf, *et al.*, 2011; Jae-Young et.al, 2004) كما تتفق مع نتائج الدراسات العربية التي برهنت وجود أثر ايجابي للعدالة

التنظيمية في سلوك واتجاهات الموظف (ابو تايه، 2012؛ أبو جاسر، 2010؛ أبو تايه والقطاونة، 2009؛ الصمادي، 2008).

4. شكل بعد العدالة التعاملية أهم الأبعاد وأكثرها تأثيرا في السلوك الموجه بالعميل، وجاء إدراك العاملين للعدالة التوزيعية في المرتبة الثانية، ثم جاء إدراكهم للعدالة الاجرائية في المرتبة الثالثة في مقدار مساهمته في التأثير على متغير السلوك الموجه بالعميل؛ وهذا يعني أن ادراك الموظف لعدالة المعاملة الشخصية من قبل المدراء أثناء تطبيق الإجراءات والقوانين عليهم يزيد من السلوك الموجه بالعميل لديهم.

5. بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بجميع أبعادها(التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

6. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للعدالة التوزيعية تعزى لمتغير مدة العمل في البنك، وبالمقابل دلت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لكل من العدالة الإجرائية والتعاملية تعزى لمتغير مدة العمل في البنك؛ وكانت الفروقات بالنسبة للعدالة الإجرائية بين الأفراد في الفئة (أقل من 4 سنوات) و (الفئة أكثر من 8 سنوات) ولصالح الفئة الأخيرة. أما العدالة التعاملية كانت الفروقات بين الفئة (4-8 سنوات) والفئة (اكثر من 8 سنوات) ولصالح الفئة الأولى (4-8 سنوات).

7. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لكل من العدالة الإجرائية والتعاملية تعزى لمتغير المركز الوظيفي، في حين دلت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للعدالة التوزيعية تعزى تعزى لمتغير

المركز الوظيفي؛ وكانت هذه الفروقات بين الموظفين المرؤوسين والمدراء ولصالح الفئة الأخيرة.

8. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو السلوك الموجه بالعميل تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، مدة العمل في البنك ، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).

(5-3) التوصيات

بناء على النتائج توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة الاهتمام بتنمية إ دراك العاملين للعدالة التنظيمية وذلك نظراً لتأثيرها على السلوك الموجه بالعميل لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن، ويتحقق ذلك من خلال:

- رفع مستوى وعي المدراء ومتخذي القرارات بأهمية العدالة التنظيمية وأثرها على السلوك الموجه بالعميل لدى العاملين وبالتالي جودة الخدمة.
- مراعاة تحقيق العدالة في بتوزيع مخرجات العمل كالأجور والحوافز وعبء العمل بناء على الجدارة والكفاءة مغ مراعاة المخصصات المالية للتغيرات في مستويات المعيشة للموظفين.
- اتخاذ القرارات بناء على اجراءات وقوانين موضوعية وعادلة ومبنية على أسس واضحة وثابتة تضمن المساواة بين الموظفين.
- اهتمام المدراء بمصالح الموظفين وحقوقهم عند اتخاذ القرارات، وشرح مبررات تلك القرارات وإظهار الاحترام والتقدير للمرؤوسين عند تنفيذ تلك القرارات بما يضمن حفظ كرامتهم ومشاعرهم الإنسانية.

- السماح للموظفين بالمشاركة وإبداء الآراء وجمع المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذها مما يضمن عدالة تلك القرارات وانعكاسها على مستوى السلوك الموجه بالعميل من خلال احترام تلك القرارات والمشاركة المسؤولة في أعمال البنك.

2. ضرورة تنمية وتعزيز السلوك الموجه بالعميل لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن، و ذلك لما لهذا السلوك من أهمية وأثر إيجابي على أداء الأعمال ورضا العملاء وجودة الخدمة من خلال:

- تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين من ما يزيد ثقة العاملين بالإدارة وخصوصا العدالة التعاملية؛ اذ أوضحت النتائج ان لها التأثير الأكبر على السلوك الموجه بالعميل.
- توعية العاملين في كافة المستويات التنظيمية بأهمية السلوك الموجه بالعميل.

3. فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية توصي الباحثة بما يلي:

- دراسة أثر العدالة التنظيمية على متغيرات أخرى كالثقة في المنظمة والمدير في البنوك التجارية في الأردن.
- تناول العدالة التنظيمية كمتغير تابع ودراسة العوامل التي تؤثر عليه كالقيادة والثقافة التنظيمية.
- دراسة أثر متغيرات تنظيمية أخرى على السلوك الموجه بالعميل.
- دراسة أثر العدالة التنظيمية على السلوك الموجه بالعميل في قطاعات أخرى مثل القطاع الصحي.
- دراسة اسباب عدم تأثير المتغيرات الديموغرافية على إدراك الموظف للعدالة التنظيمية والسلوك الموجه بالعميل.

- دراسة أثر متغيرات وسيطة في العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الموجه بالعميل مثل: الرضا الوظيفي.

المصادر والمراجع:

المصادر والمراجع باللغة العربية:

1. ابراهيم، شمسة أحمد عيسى ، **واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الموظفين** ، رسالة دكتوراه، 2006، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

2. ابو تايه، بندر ، **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، المجلد العشرون، العدد الثاني، ص145- ص186 ، 2012.

3. ابوتايه، بندر كريم و القطاونة ، منار إبراهيم ، **العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الأردن ، مجلة التربية (جامعة الأزهر)**، عدد 140، الجزء الأول،ص279-310، 2009.

4. أبو جاسر، صابرين، **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية** ، رسالة ماجستير، 2010، الجامعة الإسلامية،غزة.

5. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين ، **لسان العرب**، المجلد 11، 1992، بيروت، لبنان.

6. أحمد سليمان، **سلوك المستهلك**، 2000، مكتبة الملك فهد، الرياض، ص 68-95.

7. البشابشة, سامر عبد المجيد ، **أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 4، العدد 4،ص427-459، 2008.

8. حداد، إبراهيم، **العدالة الاجتماعية عند العرب**، 1963، دار الثقافة، بيروت، لبنان

9. خليفة، عبداللطيف، **محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة** ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العربي، جامعة الكويت، المجلد 8، العدد 6 ص 50، 1997.

10. زايد، عادل محمد، **تحليل دور المدير الرقابي في التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية**، مجلة المحاسبة و الإدارة، كلية التجارة، جامعة القاهرة ، العدد 30، ص 127، 1999.

11. زايد، عاد ل محمد، **تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية** ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 2، العدد 2، ص269-298، 1995.

12. زايد، عادل محمد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط 1، ص12،2006

13. سعادي، الخنساء، **التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون، من خلال المزيج التسويقي، دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر** ، رسالة ماجستير، 2006، **جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.**

14. الصمادي، وليد محمد ، **أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية** ، رسالة دكتوراه، 2008، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

15. الطويل، هاني عبد الرحمن ، **الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي** . (ط4)، 2006، دار وائل للطبلعة و النشر، عمان، الأردن.

16. عبدالله موسى ، عامر ، **إدارة التسويق** ، ط 1 ، 2009 ، دار البداية ناشرون و موزعون، الأردن.

17. العجمي، راشد شبيب ، **تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي و إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.** الإداري،المجلد 20 العدد 72، ص 71-91، 1998.

18. عفيفي، صديق محمد، **إدارة التسويق**،1996 ، مكتبة عين شمس، مصر، ص 16.

19. فريد الصحن، اسماعيل السيد، **التسويق**،2001، الدار الجامعة، مصر، ص 63.

20. الفهداوي، فهمي خليفة، والقطاونة، نشأت احمد ، **تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية** ،المجلة العربية للإدارة، مجلد 24، عدد 2،ص1-51، 2004.

21. القطاونة، نشأت أحمد، **تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي**، رسالة ماجستير، 2003، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

22. المتروك، شروق عبد المحسن، **أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط و التنمية بدولة الكويت** ، رسالة ماجستير،2010،الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

23. المعايطة، علي أحمد، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم** . رسالة دكتوراه ، 2005، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

24. هاشم، زكي محمود، **أساسيات الإدارة**،2001، منشورات ذات السلاسل، الكويت.

المصادر والمراجع باللغة الاجنبية:

1. Adams, S. J. (1963), **Toward an Understanding of Inequity, Journal of Abnormal Social Psychology**, Vol. 67, pp: 422-436
2. Ahmadi, Freyedon; Ziaei, Morteza and Sheikhi, Zeinab, (2011), **Relationship Between Organizational Justice and Human Resource Productivity in Public Organizations of Kurdistan Province**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Institute of Interdisciplinary Business Research, September 2011, Vol. 3, No. 5, p728, ijcrb.webs.com
3. Alexander, S., and Ruderman, M. (1987**), The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior**, Social Justice Research, 1, pp: 177-198.
4. Altaf, Mohsin; Afzal, Hasan; Hamid, Kashif and Jamil, Muhammad, (2011), **Empirical Analysis of Organizational Justice Towards Employee's Customer Oriented Behavior: A case Study of Medical Institutions in Pakistan,** African Journal of Business Management, Vol. 5, No.4, pp: 1286-1292, 18 February, 2011, http://www.academicjournals.org/AJBM .
5. Ambrose, M., Hess, R., and Ganesan, S., (2007), **The Relationship Between Justice and Attitudes: An Examination of Justice Effects on Event and System-related Attitudes**, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 103, pp: 21-36.
6. Appiah-Adu, Kwaku and Satyendra Singh, (1998), **Customer Orientation and Performance: a Study of SMEs,** Management Decision, Vol. 36, No.6, pp: 385-394.
7. Beugre, C. (1998), **Managing Fairness in Organizations**, Quorum Books, London.
8. Bies, R., and Moag, J. (1986), **Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness**, Research on Negotiation in Organization, Vol. 1, pp: 43-55.
9. Brady, M.K. and Cronin, J. Jr (2001), **Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors**, Journal of Service Research, Vol. 3, February, pp: 241-51.
10. Chen, Mei-Liang and Chen, Kuang-Jung, (2010), **The Relations of Organizational Characteristics, Customer-Oriented Behavior and**

Service Quality, African Journal of Business Management Vol. 4, No.10, pp. 2059-2074, http://www.academicjournals.org/AJBM , (5/10/2012)

11. Chih, Wen-Hai; Yang, Tsung-Ju;Huang, Ling-Chu;Hsu, Che-Hao, (2009), **Customer Orientation Behaviors of Frontline Employees: Moderating Roles of Emotional Intelligence**, International Association of Computer Science and Information Technology - Spring Conference, IACSIT-SC '09, p: 249-253, IEEE Computer SocietyWashington, DC, USA.
12. Cross, Mark E. Thomas G. Brashear, Edward E. Rigdon and Danny N. Bellenger (2007), **Customer Orientation and Salesperson Performance**, European Journal of Marketing, Vol.41, No.7/8 , pp: 821-35.
13. Deshpande, R., Farley, J. and Webster, F. Jr (1993), **Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad Analysis**, Journal of Marketing, Vol. 57, January, pp: 23-7.
14. Everton, W., Jolton, J., and Mastrangelo, P. (2007), **Be Nice and Fair or Else: Understanding Reasons for Employees' Deviant Behaviors**, Journal of Management Development, Vol. 26, No. 2, pp: 117-131.
15. Folger, R., and Cropanzano, R., (1998), **Organizational Justice and Human Resource Management**, Sage Publications, Vol. 7 of Foundations for Organizational Science, California, Thousand Oaks.
16. Graham,Heather,(2009), **Organizational Justice and Stress: An Investigation of The Justice Salience Hierarchy Using The Four-Factor Model**, Unpublished Dissertation, University of Texas at Arlington,USA.
17. Greenberg, J. (1987), **A Taxonomy of Organizational Justice Theories**, Academy of Management Review, Vol. 12, No. 1, pp: 9-22.
18. Hartline, M.D., Maxham, J.G. III and McKee, D.O. (2000), **Corridors of Influence in The Determination of Customer Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees**, Journal of Marketing, Vol. 64, April, pp: 35-50.
19. Hoffman, K.D. and Ingram, T.N. (1992), **Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance**, Journal of Services Marketing, Vol. 6, No.2 : 68-78.
20. Huang, Min-Hsin (2008), **The Influence of Selling Behaviors on Customer Relationships in Financial Services**, International Journal of Service Industry Management, Vol.19, No. 4, pp: 458-73

21. Huseman, R., Hatfield, J.& Miles, E. (1987), **A New Prospective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct**, Academy of management review, Vol. 12, No. 2.
22. Ince, Mehmet and Gul, Hassan, (2011),**The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior an Application in Turkish Public Institutions**, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 6; June 2011:134.
23. Jae-Young Kim; Junyean Moon; Dongchul Han and SurinderTikoo. (2004), **Perceptions of Justice and Employee Willingness to Engage in Customer-Oriented Behavior**, Journal of Services Marketing, Vol. 18, No.4 , pp. 267-275, www.emeraldinsight.com/0887-6045.htm, (20/9/2012).
24. Jamaludin, Zaini, (2009), **Perceived Organizational Justice and Its Impact to the Development of Commitments: A Regression Analysis**. World Journal of Management. Vol.1 No.1 September, pp: 49-61
25. James, K. (1993), **The Social Context of Organizational Justice: Cultural, Intergroup, and Structural Effects on Justice Behaviors and Perceptions**, In. R. Cropanzano (Ed.), Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management, pp: 21-50.
26. Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993), **Market orientation: antecedents and consequences**, Journal of Marketing, Vol. 57, July, pp. 53-70.
27. Jeon, Jeong-Ho (2009). **The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational Commitment Exploring the Mediating Effect of Trust in Top Management**. Dissertation, University of Minnesota, USA, pp: 1- 153
28. Johnston, M.W., Parasuraman, A. Futrell, C.M. and Black, W.C., (1990), **A Longitudinal Assessment of The Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment**, Journal of Marketing Research, Vol. 27, pp: 333-344.
29. Kelly, S.W. (1992), **Developing customer orientation among service employees**, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 20, Winter, pp: 27-36.
30. Koopmann, R. (2003), **The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior**, Journal of Management, Vol.16, pp: 606-613.

31. Kottraba, C. (2003). **The Relationship between Organizational Justice Employee Absenteeism and Role Stress**. Dissertation, Alliant International University, California School of Professional Psychology, San Diego, Vol. 64, No. 2: 990.
32. Lanjananda, Panisa and. Patterson, Paul G , (2008), **Determinants of customer-oriented behavior in a health care context**, Journal of Service Management Vol. 20, No.1, pp. 5-32, www.emeraldinsight.com/1757-5818.htm , (20/10/2012).
33. Lee , H. R. (2000) ,**An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry** ,PhD. Dissertation , Virginia Polytechnic Institute and State University ,Blacksburg, Virginia. Vol. 61, No.06, p: 2379.
34. Leventhal, G. (1980), **What Should be Done with Equity Theory? In Gergen**, K., Greenberg, M., and Willis, R., (Eds) Social Exchange Advances in Theory and Research, Plenum Press, New York, pp: 27-55.
35. Lipponen, J., Wisse, B., and Perala, J. (2011), **Perceived Justice and Group Identification: The Moderating Role of Previous Identification**, Journal of Personnel Psychology, Vol. 10, Issue 1, pp: 13-23.
36. Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B., and Taylor, M. (2000), **Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships**, Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 4, pp: 738-748.
37. MeFarlin, D., and Sweeney, P. (1992), **Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes**, Academy of Management Journal, Vol.35, No.3, pp: 626-637.
38. Miles, A.J., (2000), **The Cumulative Effects of Justice Perceptions,** The Journal of Applied Management,Vol.2, No.1: 12.
39. Moorman, R, H. (1991), **The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do fairness Perceptions Influence Employee Citizenship**, Journal of Applied Psychology, Vol. 76, pp: 845-855.
40. Niehoff, B.P. and Moorman, R.H. (1993), **Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational**

citizenship behavior, Academy of Management Journal, Vol. 35, No.3, pp: 527-556.

41. Noor, NorAzilaMohd and Muhamad, Azli, (2005**), Individual Factors that Predict Customer-Orientation Behaviour of Malaysian Life Insurance Agents**, JurnalPengurusan 24, pp: 125-149
42. Rego , A. & Cunha , M. (2006) , **Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture** , Submission of Papers for Publication , University de Santiago. 3810-193 Aveiro. Portugal.
43. Samad, Sarminah, (2011**), Predictors of Employee Willingness to Engage with Customer Oriented Behavior**, European Journal of Social Sciences – Vol. 22, No. 4, p: 611
44. Saura, Irene G., Gloria B. Contri, Amparo C. Taulet and Beatriz M. Velázquez (2005), **Relationship among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services**, International Journal of Service Industry Management, Vol. 16, No. 5, pp: 497-525.
45. Saxe, R. and Weitz, B.A. (1982), **The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople,** Journal of Marketing Research, Vol. 19, No. 8, pp: 343-51.
46. Schmiesing, Ryan J. (2002). **Factors Related to Ohio State University Extension Agents Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction**, Dissertation, Proceedings of the 19th Annual Conference Raleigh, Vol.63, No.4, 1517, North Carolina, USA.
47. Schmiesing, Ryan; Safrit, Dale and Gliem, Joseph, (2003). **Factors Affecting O.S.U. Extension Agents Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction: Critical Insights into Emerging Trends and Existing Policies in Extension Human Resource Management**, Proceeding of the 19th Annual Conference Raleigh North Carolina, AIAEE 2003, USA, https://www.aiaee.org/attachments/article/1182/Schmiesing589.pdf, (3/10/2012)
48. Sekaran, Uma. (2003), **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, Fourth Edition, John Wiley &Sons,Inc, New York, U.S.A.

49. Sheppard, B., Lewicki, R., and Minton, J. (1992), **Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace**, Lexington Books, New York.
50. Singh, Ramendra and Koshy, Abraham, (2008), **Salesperson's Customer Orientation: A Reconceptualization and a New Definition**, Indian Institute of Management, Ahmedabad, India, 380 015, W.P. No.2008-04-01
51. Stock, Ruth Maria and Hoyer, Wane, (2005), **An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation**, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 33, No. 4, pp: 536-552, http://jam.sagepub.com/cgi/content/abstract/33/4/536, (15/11/2012).
52. Sungjoo, Ch., (2011), **Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case**. American Review of Public Administration, Vol. 41 Issue 2, pp:185-204.
53. Swan, John E., Frederick I. Trawick and David W. Silva, (1985), **How Industrial Salespeople Gain Customer Trust**, Industrial Marketing Management, 14 (August), pp: 203-211.
54. Tyler,T.R. & Lind. E.A. (1992), **A relational model of authority in groups**. In M.Zanna (Ed.). Advances in experimental social psychology, New York: Academic Press, Vol. 25, pp: 115-191.
55. Wen- Bao Lin, (2008), **Factors enhancing the intentions of employees toward customer-oriented behaviors**, International Journal of Commerce and Management Vol. 18, No.3, pp: 267-288, www.emeraldinsight.com/1056-9219.htm , (2/11/2012).
56. Winsted, K.F., (2000b), **Service behaviors that lead to satisfied customers,** European Journal of Marketing, Vol. 34, No. 3/4, pp: 399–417.
57. Winsted, K.F., (2000a), **Patient satisfaction with medical encounters: a cross-cultural perspective**, International Journal of Service Industry Management. Vol.11, No. 5, pp: 399–421.
58. Yilmaz, K., &Tasdan, M., (2009), **Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools**, Journal of Educational Administration, Vol. 47, No. 1, pp: 108-126.
59. Zhang, Haiyan and Agarwal, Naresh C. (2009), **The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR practices and workplace outcomes: an investigation in China**, The International Journal of Human Resource Management, Vol.20, No.3, pp: 676 — 693.

مواقع الانترنت:-

1. موقع جمعية البنوك الأردنية: تم الدخول الى الموقع في (12/11/2012)

http://www.abj.org.jo/ar-jo/developmentofthejordanianbankingsector.aspx

2. http://learnmarketing.net/mobile/characteristicsofaservicemobile.htm

تم الدخول إلى الموقع في (26/3/2013)

الملحق رقم (1)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	الرتبة	التخصص/الوظيفة	الجامعة /مكان العمل
1	د. محمد الزيادات	أستاذ مشارك	ادارة التسويق	جامعة البلقاء التطبيقية
2	د. فواز الحماد	أستاذ مشارك	تسويق سياحي	جامعة البلقاء التطبيقية
3	د. محمد النسور	أستاذ مساعد	تسويق	جامعة البلقاء التطبيقية
4	د. منار القطاونة	أستاذ مساعد	ادارة موارد بشرية	جامعة البلقاء التطبيقية
5	د. محمد خير ابوزيد	أستاذ مشارك	ادارة	جامعة البلقاء التطبيقية

بسم الله الرحمن الرحيم

الملحق رقم (2)

اداة الدراسة (الاستبانة)

سيدي الموظف/ سيدتي الموظفة

تحية طيبة وبعد,,,

لقد تم تطوير هذا الاستبيان لدراسة مدى إدراك العاملين في البنوك التجارية في الأردن للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) وأثرها على السلوك الموجه بالعميل. تأتي هذه الدراسة استكمالا للحصول على متطلبات درجة الماجستير في ادارة الأعمال من جامعة البلقاء التطبيقية ،تحت اشراف الدكتور بندر ابو تايه. وعنوان الرسالة هو "**أثر العدالة التنظيمية على السلوك الموجه بالعميل: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في الأردن** "

ارجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة؛ ولا حاجة لكتابة اسمك أو عنوانك. كما انه لا يوجد داعي للتفكير كثيرا حول اجابة الاسئلة حيث انه لا توجد اجابة خاطئة او صحيحة، فقط اجب حسب ما يتبادر الى تفكيرك اولا. وتؤكد الباحثة أن المعلومات التي ستزودونها بها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

و تفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام

الباحثة: ديما اليوسف
ماجستير إدارة اعمال
جامعة البلقاء التطبيقية

القسم الاول: الخصائص الديمغرافية

يهدف هذا القسم إلى تقديم معلومات عامة عن الموظف. الرجاء وضع اشارة (√) امام رمز الاجابة المناسبة:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:

20-29 سنة ☐ 30-39 سنة ☐ 40-49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3- مدة العمل في البنك:

اقل من 4 سنوات ☐ من 4-8 سنوات ☐ اكثر من 8 سنوات ☐

4- المؤهل العلمي:

دبلوم فما دون ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا (ماجستير او دكتوراة) ☐

5- المركز الوظيفي:

مدير/ مساعد مدير ☐ رئيس قسم ☐ مرؤوس ☐

القسم الثاني: العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

يهدف هذا القسم الى التعرف على العدالة التنظيمية في البنوك التجارية في الأردن. الرجاء تحديد مستوى موافقتك او عدم موافقتك مع العبارات التالية من خلال وضع دائرة حول الرقم الذي يمثل اجابتك.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتناسب ساعات العمل مع ظروفي الخاصة.	1	2	3	4	5
2	اعتقد ان راتبي الشهري مناسب.	1	2	3	4	5
3	اعتبر ان عبء العمل الخاص بي مناسب.	1	2	3	4	5
4	الحوافز المالية التي احصل عليها مناسبة جدا.	1	2	3	4	5
5	اشعر ان اعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة.	1	2	3	4	5
6	يتخذ المدير القرارات الوظيفية باسلوب غير متحيز.	1	2	3	4	5
7	يحرص المدير على ان يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	1	2	3	4	5
8	يجمع المدير المعلومات الدقيقة و الكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	1	2	3	4	5
9	يشرح المدير القرارات بتزويد الموظفين بتفاصيل اضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.	1	2	3	4	5
10	يسمح للعاملين بعدم قبول او معارضة القرارات التي يصدرها المدير.	1	2	3	4	5
11	يعاملني المدير بكل اهتمام وود في حالة اتخاذ قرار يتعلق بوظيفتي.	1	2	3	4	5
12	عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فانه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.	1	2	3	4	5
13	عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فانه يأخذ في	1	2	3	4	5

	الاعتبار مطالبي الشخصية.					
14	عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فانه يتعامل معي باحترام و كرامة.	1	2	3	4	5
15	عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فانه يبدي اهتماما بحقوقي كموظف.	1	2	3	4	5
16	يناقش المدير معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن ان تؤثر على وظيفتي.	1	2	3	4	5
17	يشرح المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.	1	2	3	4	5
18	عندما يتخذ المدير قرارات متعلقة بوظيفتي فانه يوفرلي التفسيرات المنطقية التي دعته لاتخاذ تلك القرارات.	1	2	3	4	5
19	يشرح لي المدير بشكل واضح اي قرار متعلق بوظيفتي.	1	2	3	4	5

القسم الثالث: السلوك الموجه بالعميل لدى العاملين (Customer–Oriented Behavior)

يهدف هذا القسم الى التعرف على السلوك الموجه بالعميل في البنوك التجارية في الأردن.

الرجاء تحديد مستوى موافقتك او عدم موافقتك مع العبارات التالية من خلال وضع دائرة حول الرقم الذي يمثل اجابتك.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

1	اكون سعيدا ومبتهجا عندما اتفاعل مع العملاء في البنك.	1	2	3	4	5
2	احاول أن اتوقع احتياجات العملاء في البنك.	1	2	3	4	5
3	احترم العملاء في البنك دائما.	1	2	3	4	5
4	افرغ نفسي لخدمة العملاء في البنك عند الحاجة.	1	2	3	4	5
5	اتصرف دائما بطريقة محترفة مع العملاء في البنك.	1	2	3	4	5
6	اقدم خدمة ممتازة لعملاء البنك.	1	2	3	4	5
7	اقدم افضل الحلول لتلبية حاجات العملاء في البنك.	1	2	3	4	5



Abstract

The Impact of Organizational Justice on Customer-Oriented Behavior: An Applied Study on Commercial Banks in Jordan

Prepared by
Dima Nasser Al-Yousef

Supervisor
Dr. Bandar Karim Abu-Tayeh
Associate Professor

The aim of this study is to investigate the impact of organizational justice (procedural, distributive and interactional justice) on customer-oriented behavior in commercial banks in Jordan, and to examine the differences of the organizational justice perception and customer-oriented behavior according to the employees' demographic characteristics. The study proposed a positive impact of organizational justice (procedural, distributive and interactional justice) on customer-oriented behavior in commercial banks in Jordan, and proposed no differences of employees' perception of organizational justice (procedural, distributive and interactional justice) and customer-oriented behavior according to their demographic characteristics. The study employed the descriptive analytical approach in achieving the objectives of the study, the targeted population includes all employees working in commercial banks (Jordanian and foreign) operating in Jordan, 15 bank out of 22 bank agreed to participate in this study. (412) questionnaires were distributed randomly to the employees in these banks, (244) questionnaires have been restored, of which (236) questionnaires were suitable for analysis with actual response rate (57%).

Data obtained revealed the following results:

- There is a moderate level of employees' perception of organizational justice and customer-oriented behavior.
- There is a positive impact for the employees' perception of organizational justice on customer-oriented behavior.
- The interactional Justice has the major role in influencing the customer-oriented behavior, and then comes the distributive justice and the procedural justice.
- There are no statistically significant differences in employees' perception of organizational justice dimensions due to the following demographic characteristics: gender, age, and educational level.
- There are no a statistically significant differences in employees customer-oriented behavior due to the demographic characteristics.

On the basis of findings, research recommended reinforcing organizational justice and customer-oriented behavior in commercial banks in Jordan.

Key words: Organizational Justice, Procedural Justice, Distributive Justice, Interactional Justice and Customer-Oriented Behavior.